



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti ve výrobním podniku  
Proposing of Key Performance Indicators for a Manufacturing Company

Student:

Bc. Tereza Uherková

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2020

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Uherková**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: **Navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti ve výrobním podniku**  
**Proposing of Key Performance Indicators for a Manufacturing Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska měření výkonnosti v podniku
  3. Návrh implementace klíčových ukazatelů výkonnosti
  4. Shrnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

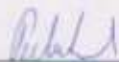
- GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- PARMENTER, David. *Key performance indicator: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 3. vyd. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2015. 448 p. ISBN 978-1-118-92510-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 6. vyd. Praha: Grada, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.  
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.  
proděkan pro studium  
na základě pověření k jednání č.j.  
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 27. 4. 2020

Lenka Mrázová  
jméno a příjmení studenta

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoreticko-metodologická východiska měření výkonnosti v podniku.....	6
2.1	Vymezení základních pojmů.....	6
2.1.1	Výkonnost podniku.....	6
2.1.2	Klíčové ukazatele výkonnosti podniku.....	9
2.1.3	Vymezení podniku.....	11
2.2	Přístupy k hodnocení výkonnosti podniku.....	12
2.2.1	Tradiční přístup k měření výkonnosti.....	13
2.2.2	Moderní přístup k měření výkonnosti.....	20
2.2.3	Komplexní přístup k hodnocení výkonnosti.....	22
2.3	Způsob stanovení klíčových ukazatelů.....	23
2.3.1	Základní kameny pro vybudování klíčových ukazatelů výkonnosti.....	26
2.3.2	Fáze procesů budování klíčových ukazatelů výkonnosti.....	28
2.4	Vlastní postupové kroky.....	34
3	Návrh implementace klíčových ukazatelů výkonnosti.....	36
3.1	Představení výrobního podniku.....	36
3.1.1	Stávající přístup k hodnocení výkonnosti podniku.....	37
3.1.2	Vymezení poslání, vize a strategických cílů podniku.....	38
3.2	Zhodnocení podniku v rámci šesti hledisek podle Parmenter (2015).....	38
3.2.1	Hledisko finančních výsledků.....	39
3.2.2	Hledisko inovací a učení.....	45
3.2.3	Hledisko zaměření se na zákazníka.....	45
3.2.4	Hledisko interních procesů.....	47
3.2.5	Hledisko spokojenosti zaměstnanců.....	49
3.2.6	Hledisko prostředí a společnosti.....	50
3.3	Vymezení kritických faktorů úspěchu.....	51
3.3.1	Výběr kritických faktorů úspěchu podle zjištěných vazeb.....	54
3.4	Selekce měřítek výkonnosti podle úrovní.....	55
3.4.1	Úroveň týmu.....	55
3.4.2	Úroveň organizace.....	56
3.4.3	Úroveň oddělení.....	56
3.5	Selekce vítězných klíčových ukazatelů.....	56
4	Shrnutí, návrhy a doporučení.....	58
4.1	Shrnutí.....	58
4.2	Návrhy a doporučení.....	60
4.2.1	Vytvořený registr klíčových ukazatelů.....	60

4.2.2	Vytvoření struktury pro vykazování výsledků.....	62
4.2.3	Vytvoření souboru výkonnostních ukazatelů .....	64
5	Závěr .....	65
	Seznam použité literatury .....	66
	Seznam zkratk .....	68
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

# 1 Úvod

Na trhu je nespočet podniků, které jsou schopny plnit přání a požadavky zákazníků. Trh je velice konkurenční a dynamicky se vyvíjející prostředí. Podnik, který chce uspět v tomto prostředí je nucen efektivně využívat metody, jenž mu umožní nejen získat, ale také udržet stabilní pozici na trhu. Je nezbytné, aby podniky pravidelně přehodnocovaly efektivnost svých činností a pružně a včas reagovaly na tržní změny. Z výše uvedených důvodů vyplývá, že téma identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti je pro podnik a jeho přežití naprosto zásadní.

Tématem diplomové práce je navržení klíčových ukazatelů hodnocení výkonnosti ve výrobním podniku. Podnik se zabývá výrobou a následným prodejem compoundů, re-compoundů, regranulátů a lepeného těsnění.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část diplomové práce obsahuje teoreticko metodologická východiska k měření výkonnosti v podniku. Vymezeny jsou základní pojmy a charakterizovány přístupy k měření výkonnosti. Následně je popsán způsob stanovení klíčových ukazatelů. Závěrem kapitoly jsou navrženy postupové kroky, které jsou aplikovány v rámci řešené problematiky.

V praktické části je představen výrobní podnik a zhodnocen stávající způsob hodnocení výkonnosti. Vymezení klíčových ukazatelů je realizováno na základě postupových kroků dle přístupu Parmenter (2015), který je modifikován s ohledem na podmínky v podniku. Nejdříve je posuzován podnik s ohledem na šest hledisek. Jedná se o hledisko finančních výsledků, inovací a učení, zaměření na zákazníka, interních procesů, spokojenosti zaměstnanců, prostředí a společnosti. Následně jsou vybrány kritické faktory úspěchu, na jejichž základě jsou stanoveny výkonnostní a výsledková měřítka. Z těchto měřítek jsou vybrány klíčové ukazatele výsledku a výkonnosti.

Cílem diplomové práce je navržení klíčových ukazatelů pro hodnocení výkonnosti výrobního podniku. K navržení klíčových ukazatelů bude implementován přístup dle Parmentera (2015). Ke zhodnocení finanční situace budou využity vybrané ukazatele finanční analýzy, matice vazeb k posouzení vztahů mezi faktory úspěchů, budou vymezeny výkonnostní a výsledkové ukazatele na úrovni týmu, organizace a oddělení a vybrány výkonnostní a výsledkové klíčové ukazatele. Závěrem budou učiněny návrhy a doporučení k případnému využití v podniku.



## 2 Teoreticko-metodologická východiska měření výkonnosti v podniku

V kapitole jsou vymezeny základní pojmy vztahující se k řešené problematice. Následuje popis přístupu Parmentera (2015) ke stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti. Jsou zde definovány základní kameny pro budování klíčových ukazatelů výkonnosti a také jsou popsány fáze procesů budování klíčových ukazatelů. Závěrem jsou nastíněny vlastní postupové kroky řešení.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

Součástí kapitoly je vymezení pojmu jako je výkonnost, přístupy k měření výkonnosti podniku a charakteristika středního podniku.

#### 2.1.1 Výkonnost podniku

Tento pojem je často používán, avšak vymezení tohoto pojmu se různí. Jeho aplikace je možná napříč obory, příkladem může být použití ve sportu. Výkonnost podle Fibírova a Šoljakova (2005, s. 7) lze vymezit jako: *„Výkonnost je schopnost podniku nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktiv.“*

Obecně výkonnost definuje Wagner (2009, s. 17) následovně: *„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“* S pojetím výkonnosti stanovuje Wagner (2009) tyto základní principy:

- cílové zaměření,
- finalitu,
- informace o výkonnosti,
- výkonnost a sebereflexi,
- výkonnost a hodnotovou orientaci.

Cílové zaměření vyjadřuje předpoklad, že posuzovaná činnost vede k cílové pozici nebo vyjadřuje snahu k cíli se přiblížit. Náhodilou činnost či činnost nesměřující k cíli nemá ve většině případů smysl sledovat. Lze rozlišit dvě dimenze výkonnosti:

- efektivnost – výběr činnosti (tzv. dělat správné věci),
- účinnost – způsob uskutečňování zvolené činnosti (tzv. dělat věci správně).

Wagner (2009) uvádí, že princip finality souvisí se skutečností, že činnost je časově omezena, popřípadě je hodnocena v cyklech. K měření výkonnosti slouží tzv. primární a sekundární kritéria. Primární kritéria umožňují provést finální hodnocení výkonnosti. Sekundární kritéria, kauzálně souvisí s primárními a monitorují výkonnost průběžně. Toto sledování slouží pro potřeby operativního řízení.

Dalším důležitým principem je informace o výkonnosti, která souvisí s chováním subjektu, jehož výkonnost je posuzována. Tento subjekt nezaujímá neutrální postoj k výsledkům měření. Z toho vyplývá, že záleží na tom, jakým způsobem je informace o výkonnosti prezentována. Logicky, jestliže subjekt disponuje informacemi o své výkonnosti, je i schopný sebereflexe. Lze tedy měření výkonnosti označit za motivační prvek. Poslední principem, který stanovuje Wagner (2009) je hodnotová orientace. Je to v podstatě úsilí o optimalizaci výkonnostních dílčích oblastí.

I přes rozdílnost názorů jednotlivých autorů na výkonnost podniku, je možno nalézt shodu v jednotlivých pohledech. Jedná se o přesvědčení, že volba kritérií výkonnosti a její následující kvantifikace vyplývá z představy subjektů, které mají zájem na dané hodnocené organizaci. Tyto subjekty nahlíží na výkonnost podniku odlišně. Režňáková (2010) uvádí dvě skupiny subjektu. Jde o tzv. koncepci Shareholder value a koncepci Stakeholder value. Pojem Shareholder lze jednoduše nahradit pojmem vlastníci. Jejich zájem je dlouhodobý růst nebo maximalizace tržních hodnot. Tento cíl se odvíjí od jejich postavení, vložili do podniku své peníze, nesou tedy největší riziko z daného podnikání. Existence podniku je podmíněna uspokojením potřeb této skupiny. Jestliže vlastníci usoudí, že za jimi vložené prostředky neobdrželi adekvátní odměnu, přesunou své investiční zájmy jinam. Definování pojmu Stakeholder už je složitější. Nejedná se jen o jednu skupinu osob, pod tento pojem lze zahrnout více zájmových skupin. Příklady jednotlivých skupin a jejich zájmy jsou zpracovány do tabulky, viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 Příklad Stakeholders.

Stakeholders	Očekávání od podniku
Vlastníci a investoři	Požadují vykazování zisku, růst hodnoty podniku a také aby bylo podnikání transparentní.
Věřitele	Úhradu závazku v daném termínu, monitorují likviditu a stabilitu.
Zaměstnanci	Obdržení přiměřené mzdy, sociální výhody. Dobré pracovní podmínky. Možnost profesního růstu.
Manažeři	Jde jim o prosperitu podniku, mají podobné požadavky jako zaměstnanci.
Dodavatele	Úhradu pohledávky za své dodávky včas.

Stakeholders	Očekávání od podniku
Koneční zákazníci	Odhad a následné uspokojení potřeb kvalitním výrobkem či službou za přijatelnou cenu v dohodnutém termínu.
Odběratelé (např. ve výr. procesu)	Dodání dodávky v předem stanovené kvalitě, množství a v daném čase na dané místo za přijatelnou částku.
Environmentální neziskové organizace	Požadují ekologickou výroby. Produkty a služby, které minimálně zatěžují životní prostředí.
Stát	Informace o daném podniku, které slouží ke kontrole. - např. daní či přidělených dotací.

*Zdroj: upraveno dle Zadražilová (2010, 136)*

Tyto zájmové skupiny se ve svých cílech různí, ale dle Pavelková (2005) za jejich společný cíl lze označit udržitelný rozvoj a také tvorba hodnoty podniku. Pavelková (2005) uvádí, že je prosazována nutnost poskytnout všem zúčastněným subjektům uspokojení. Jedná se o tzv. dlouhodobý princip fungování podniku. Je tedy zdůrazňován koncept stakeholders value.

Aby podnik mohl řídit výkonnost, musí ji umět změřit. Wagner (2009) popisuje měření, jako cestu, která složí k získávání potřebných informací. Obecně ji charakterizuje jako činnost, pomocí níž dojde k přiřazení hodnoty k některé z charakteristik analyzovaného objektu. Jednotlivá kritéria vyplývají, podle Pavelková (2009), jak z teoretických znalostí, tak z praxe. S ohledem na změny v podnikatelském prostředí se mění strategické cíle podniku. S tímto faktem souvisí i vývoj jednotlivých názorů vztahující se k měření výkonnosti. Tento vývoj podle Pavelková (2009) začíná od měření ziskové marže, následuje jí kvantifikace růstu zisku, pak je měření výkonnosti kapitálu až k přístupům, které jsou založeny na tvorbě hodnoty pro vlastníky. Při pohledu do minulých let vývoje výkonnostních metrik podniku, je tedy možné vymezit podle Pavelková (2009) tzv. generace vývoje ukazatelů, viz Tab. 2.2.

*Tab. 2.2 Pohledy na výkonnost podniku*

Generace	1.	2.	3.	4.
Cíl	Zisková marže	Růst zisku	Výkonnost kapitálu	Tvorba hodnoty pro vlastníky
Ukazatele	$\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$	Maximalizace zisku	ROA, ROE, ROI	EVA, MVA, CFROI, FCF,

*Zdroj: Pavelková (2009, s. 13)*

Z výše uvedených pohledů na výkonnost podniku vyplývá, že měření výkonnosti by se mělo soustředit na cíl tvorby hodnoty pro vlastníky.

## 2.1.2 Klíčové ukazatele výkonnosti podniku

Parmenter (2015) uvádí, že klíčové ukazatele výkonnosti se zaměřují na aspekty podnikové výkonnosti. Jde o aspekty, které jsou nejkritičtější pro současný i budoucí úspěch podniku.

Podle Keyte (2018, s. 2) vypadá definice výkonnostních měřítek takto: „*KPI je něco, co se dá spočítat a porovnat. Poskytuje důkazy o úspěšnosti, nebo neúspěchu strategického cíle v určeném čase.*“

Je tedy zřejmé, že existuje i více metodik, které využívají KPI. Parmenter (2020) srovnává, jim vytvořenou metodu vítězných KPI a metodu PuMP. Za autorku metody PuMP označuje Parmenter (2020) Stacy Barr viz Tab. 2.3.

Tab. 2.3 Srovnání Metod vítězných KPI a Metody PuMP

metoda vítězných KPI	metoda PuMP
Prvotní rolí výkonnostních měřítek je pomáhat pracovní síle soustředit se na kritické faktory úspěchu podnikání.	Funkcí výkonnostních měřítek je spíše podporovat implementaci strategie podniku.
Nefinanční měřítka jsou hlavními činiteli výkonnosti, tedy důležitými ukazateli. KPI jsou všechny nefinančního charakteru.	Volnější definice, KPI zde může být i finanční povahy.
Kritické faktory úspěchu jsou základem pro podnik a jeho strategii. Kritické faktory úspěchu jsou záležitosti nebo aspekty organizační výkonnosti, které určují současné zdraví podniku.	Kritické faktory úspěchu jsou „zastřešující témata nebo směřování, pod kterými jsou sdruženy příbuzné cíle.“
„Sféra vlivu“ mapující faktory úspěchu často ukazuje mnohé vztahy.	Mapovací proces výsledku je pozitivním vývojem a za čas nahradí strategické mapování.
Při zajišťování vyvážené strategie, kritických faktorů úspěchu a měřítek organizace musí uplatnit těchto šest perspektiv: finanční výsledky, inovace a učení (nahrazující učení a růst), zaměření na zákazníka, interní proces, spokojenost zaměstnanců, prostředí/společnost.	Barrová vidí Balanced scorecard jako silný nástroj, ne jako nástroj měření. Je kritická k BCS. PuMP nepoužívá BSC jako kontrolní nástroj.
Používá dělení měřítek na výsledkové a výkonnostní.	Zde měřítka nesou jednotný název - výkonnostní měřítka.

Zdroje: Přeloženo dle Parmenter (2020, s. 272-273)

Výše uvedená tabulka ukazuje, že metody mají společné body, ale také se v některých otázkách naprosto odlišují. Parmenter (2015) srovnal také metodu vítězných KPI s metodou Balanced scorecard (BSC).

Parmenter (2015) tvrdí, že obě metody zdůrazňují důležitost implementace strategie vyváženým způsobem. BSC používá strategické mapování, při kterém faktory řadí do jednotlivých perspektiv BSC. Naproti tomu metoda vítězných KPI používá

tzv. mapování vztahů, jde o zaznamenání vztahu mezi kritickými faktory úspěchu. Parmenter (2015) říká, že kritické faktory úspěchu jsou důležité proto, aby se dalo určit, co se má změřit. Kritické faktory úspěchu nejsou předmětem zkoumání v BSC.

Dále Parmenter (2015) popisuje, že měřítka výkonnosti jsou oběma metodami vybírána pomocí metody brainstormingu. Rozdíl vnímá ve skutečnosti, že u metody vítězných KPI jsou měřítka výkonnosti odvozeny od kritických faktorů úspěchu a u BSC jsou odvozeny ze strategie podniku. BSC stanovuje čtyři perspektivy, k těmto Parmenter (2015) přidává tyto dvě následující: spokojenost zaměstnanců, prostředí a společnost.

Velkým rozporem těchto metod je podle Parmenter (2015) v tom, že v metodě vítězných KPI je přesně definováno, co je KPI a jeho sedm charakteristik. V pojetí BSC nemají KPI přesnou definici. Všechna měřítka jsou považována za KPI. Je tedy na všechna měřítka nahlíženo jako na důležité faktory. Dále metoda vítězných KPI doporučuje stanovit nejvíce 10 KPI. BSC nemá žádané početní doporučení. Měřítka podle Parmenter (2015) jsou považována buď za dívající se do minulosti, současnosti nebo budoucnosti. BSC stanovuje, že měřítka jsou buď výsledková, nebo „ovlivňující výkonnost“.

Další rozdíly, dle Parmenter (2015), spočívají v tom, že ve své metodě doporučuje, aby metoda byla navržena a aplikována někým zevnitř. Přístup BSC je naopak většinou založen na konzultantovi z venku.

Postup dle metody vítězných KPI nevyžaduje žádné softwarové aplikace. BSC využívá plejádu aplikací, kterými podporuje strategické plánování a kaskádu výkonnostních měřítek.

Parmenter (2015) vnímá svou knihu KPI jako sadu nástrojů pro implementaci zahrnující seznamy úkolů. Jde o agendy pro školení, rámec pro databázi, formáty a návodné poznámky ke všem šesti fázím. Knihy BSC jsou podle něho převážně zaměřeny na akademický přístup s minimem nástrojů založený na implementaci. Je tu implicitní předpoklad, že bude třeba externího konzultanta k implementaci měřítek.

Kromě vymezení klíčových ukazatelů se můžeme setkat s vymezením výkonnostních měřítek. Měřítka výkonnosti Wagner (2009) charakterizuje jako veličinu, s její pomocí lze popsat jednotlivé charakteristiky prvku nebo vztahu prvku ve zkoumaném modelu. Tvrdí také, že měřítka musí být přiřazena k charakteristice, ke které se vztahují a musí obsahovat měrnou veličinu a jednotku.

Barr (2012) tvrdí, že nesejde na tom, jestli výkonnostním měřítkům říkáme KPI, ukazatele výkonnosti, či je označujeme jinými termíny. Důležité je, že splňují definici

a jejich použití vede ke zlepšení výkonnosti. Barr (2012) říká: „*Výkonnostní měřítko je kvantifikací, poskytující objektivní důkaz míry, ve které se výkonnostní výsledek vyskytuje v daném časovém rozmezí.*“

### 2.1.3 Vymezení podniku

Z ekonomického hlediska dle Vochozka (2012) lze podnik elementárně vymezit jako místo, kde se vstupy přetváří na výstupy. Podnik je tedy subjekt, který vykonává nějakou činnost a touto činností vytváří zboží a služby, které pak nabízí na trhu. Může tak provádět s cílem dosáhnout zisku nebo se může jednat o tzv. neziskový podnik.

Z právního hlediska lze podnik vymezit dle Martinovičová (2019) pomocí českých právních předpisů nebo evropského nařízení. V českém právu už termín podnik po zrušení obchodního zákoníku neexistuje, ale vyskytuje se v podobě obchodního a rodinného závodu v občanském zákoníku. Zákon č. 89/2012 Sb. považuje za obchodní závod organizovaný soubor jmění (míněno ve smyslu majetku a dluhů), který vytvořil podnikatel a také se z jeho vůle tento soubor využívá k provozování jeho činnosti. V zákoně č. 89/2012 Sb. je rodinný podnik charakterizovat jako subjekt, v němž manželé participují na práci, nebo jde o příbuzné osoby. Evropské nařízení č. 651/2014 stanovuje podnik jako: „*každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu.*“ Také dělí podniky podle těchto kritérií:

- počet zaměstnanců,
- roční obrat,
- bilanční suma roční rozvahy.

Členění je rozděleno na mikropodniky, malé a střední podniky. Splnění kritéria počtu zaměstnanců je nutné dodržet, aby podnik mohl být zařazen do kategorie mikro malý nebo střední podnik. Podnik si však může vybrat ze dvou zbývajících kritérií. Ty nemusí být splněny současně, jeden z nich může být nedodržen, aniž by to ovlivnilo výsledek členění. Jednotlivá kritéria členění jsou přiřazena k jednotlivým kategoriím podniku, viz Tab. 2.4.

Tab. 2.4. členění podniku

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Mikropodnik	<10	≤ 2 mil. EUR	≤ 2 mil. EUR
Malý podnik	<50	≤ 10 mil. EUR	≤ 10 mil. EUR
Střední podnik	<250	≤ 50 mil. EUR	≤ 43 mil. EUR

Zdroj: zpracováno dle nařízení Komise č. 641/2014

## 2.2 Přístupy k hodnocení výkonnosti podniku

V současné době se u přístupů k hodnocení výkonnosti podniku můžeme setkat se zohledněním, jak finančních faktorů, tak i mimo finančních faktorů. Dle Pavelková (2005) by podniky měly být schopny využívat nejenom finančních metrik, ale i těch nefinančních. Už jen s ohledem na současné dění na trhu, na kterém lze zřetelně pozorovat dominantní postavení zákazníka. Z tohoto důvodu by metriky měly zohledňovat spokojenost zákazníka, která může ovlivňovat výši dosahovaných tržeb. Opomenuti by neměli být také zaměstnanci. Disponují schopnostmi a znalostmi, které složí jako zdroj konkurenceschopnosti podniku. Podnik by tedy měl pamatovat na spokojenost svých zaměstnanců, motivovat je k lepším výsledkům a vyvolávat loajalitu k podniku. Je tedy zřejmé, že metriky nefinančního charakteru souvisí s těmi finančními, které jsou primárně brány jako ukazatele úspěšnosti podniku.

Popsaných přístupů k měření výkonnosti je velké množství. Šulák a Vacík (2005) dělí přístupy k hodnocení výkonnosti podniku do třech skupin. První skupinu nazývají tradičním přístupem. Jde o zhodnocení finanční výkonnosti podniku, pomocí finanční analýzy, která využívá ukazatelů absolutních, rozdílových, soustavu paralelních poměrových ukazatelů, pyramidová soustavu poměrových ukazatelů a v neposlední řadě souhrnné ukazatele. Vyhodnocení jednotlivých ukazatelů je založeno na srovnání v čase (trendy), srovnání v prostoru (mezipodnikové), srovnání s doporučenými hodnotami. Finanční analýza je analytickým nástrojem, který informuje o události v minulosti.

Dalším přístupem dle Šulák a Vacík (2005) je moderní přístup. Je založen na faktu, že měření výkonnosti mnoha společností je realizováno z pohledu zvýšení hodnoty firmy. Šulák a Vacík (2005) jako využívané metody tohoto přístupu zmiňují metody: EVA, MVA, CFROI. Tyto metody jsou založeny na finančních měřítkách. Aktuální stav ekonomiky a také fáze hospodářského cyklu se okamžitě projevují prostřednictvím těchto metod. Moderní přístup preferují investoři spolu s vlastníky.

Posledním zmiňovaným přístupem podle dělení Šulák a Vacík (2005) je komplexní přístup. Je založen na hlubší analýze soustavy ukazatelů a vztahy mezi nimi. Vyzdvihuje vzájemné souvislosti, bere v potaz zpětné vazby a také příčiny manažerských rozhodnutí a jejich důsledky. Důležitým kritériem je, že tyto metody kromě finančních ukazatelů využívají i nefinanční ukazatele se zaměřením na zákazníky, zaměstnance a firemní procesy. Příkladem jedné z těchto metod může být Balanced Scorecard.

Jednotlivé přístupy jsou blíže popsány v následujících podkapitolách pro lepší pochopení problematiky.

### 2.2.1 Tradiční přístup k měření výkonnosti

Někdy označovaný jako klasický přístup, založený na cíli maximalizace zisku. Pavelková (2009) mezi klasické ukazatele řadí ukazatele zisku, hotovostních toků a rentability. Tyto ukazatele vycházejí z účetnictví podniku a jsou založeny především na výsledku hospodaření. Nezabývají se riziky, inflací a neberou v úvahu náklady obětované příležitosti.

Tento přístup hodnocení dělí Šulák a Vaculík (2005) podle druhu ukazatelů takto: 1. Absolutní ukazatele, 2. Rozdílové ukazatele, 3. Poměrové ukazatele, 4. Souhrnné ukazatele.

Ad 1) Absolutní ukazatele jsou podle Růčková (2019) založeny na posuzování účetních položek, zdrojem toho hodnocení jsou účetní výkazy. Analýza těchto ukazatelů je prováděna pomocí metod: horizontální analýzy a vertikální analýzy. Horizontální analýza, také označována jako analýza trendů, pracuje s časovými změnami. Naproti tomu vertikální analýza (analýza komponent) zjišťuje procenta, kterými se jednotlivé položky podílí na celku. Aplikace je možná u aktivních i pasivních položek. Lze posoudit tedy strukturu aktiv i pasiv.

Ad 2) Postupem pro výpočet rozdílových ukazatelů je dle Růčková (2019) rozdíl mezi položkami aktiv nebo položkami pasiv, které jsou vázány k určitému časovému datu. Patří sem ukazatel nazývaný čistý pracovní kapitál. Lze ho vyjádřit pomocí následujících vzorců (Růčková 2019):

$$\text{čistý prac. kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{cizí krátkodobý kapitál.} \quad (2.1)$$

$$\text{čistý prac. kapitál} = \text{vl. kapitál} + \text{cizí dl. kapitál} - \text{stálá aktiva.} \quad (2.2)$$



V prvním případě představuje čistý pracovní kapitál část oběžných aktiv, která jsou vázána na dlouhodobé zdroje. Podle Šulák a Vaculík (2005) se jedná o tzv. finanční polštář, který má podniku posloužit v případě, že nastane nepředvídatelná událost.

Vzorec 2.2 vyjadřuje čistý pracovní kapitál z pozice pasiv. V tomto případě má právo o dlouhodobém financování rozhodnout vlastník. Jedná se o to, jaká suma dlouhodobého kapitálu bude vyčleněna na financování běžné činnosti.

Ad 3) Růčková (2019) klasifikuje poměrové ukazatele jako nejpočetnější skupinu ukazatelů. Tyto ukazatele Šulák a Vacík (2005) dělí na skupinu paralelních poměrových ukazatelů a na pyramidovou soustavu ukazatelů. Do skupiny paralelních poměrových ukazatelů podle Šulák a Vacík (2005) se řadí:

- a) ukazatele rentability,
- b) ukazatele likvidity,
- c) ukazatele aktivity,
- d) ukazatele produktivity,
- e) ukazatele zadluženosti,
- f) ukazatele kapitálového trhu.

Ad a) **Rentabilitu** popisuje Růčková (2019) jako schopnost daného podniku tvořit nové zdroje, tedy dosahovat zisku za použití investovaných prostředků. Rentabilita je hodnocena za pomoci ukazatelů, které v čitateli obsahují položky vypovídající o výsledku hospodaření a ve jmenovateli se nacházejí jednotlivé druhy kapitálu či zisku. Ukazatele rentability kvantifikují celkovou efektivnost určité činnosti. Vyjadřují, kolik Kč z vytvořeného zisku připadá na 1 Kč zobrazenou ve jmenovateli. Růčková (2019) do této skupiny ukazatelů řadí tyto:

**Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu.** Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA – return on assets) - jde o vyjádření celkové výnosnosti kapitálu, tento ukazatel nerozlišuje, ze kterých zdrojů byly podnikové činnosti financovány. Přesná hodnota tohoto ukazatele není doporučena, ale dle Dluhošová (2010) by měl vykazovat rostoucí trend. Vzorec pro výpočet rentability celkového vloženého kapitálu je následující (Růčková, 2019):

$$ROA = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{celkový vložený kapitál}} \cdot \quad (2.3)$$

**Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu.** Růčková (2019) tvrdí, že ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE – return on capital employed) je odvozen od ROA, zobrazuje míru zhodnocení veškerých aktiv podniku, a to financovaných dlouhodobým kapitálem vlastním i cizím. Dluhošová (2010) uvádí,

že se jedná o ukazatel využívaný k mezipodnikovému srovnání. Dále uvádí, že ukazatel by měl v průběhu let růst. Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu je vyjádřen takto (Ručkova, 2019):

$$ROCE = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})}. \quad (2.4)$$

**Ukazatel rentability vlastního kapitálu.** Ukazatel rentability vlastního kapitálu (return on equity – ROE) podle Ručková (2019) ukazuje, zda se kapitál, který vložili investoři, pro ně zhodnocuje vzhledem k danému riziku. Doporučený průběh dle Dluhošová (2010) je rostoucí tendence. Ukazatel rentability vlastního kapitálu lze vyjádřit následujícím vztahem (Ručkova, 2019):

$$ROE = \frac{\text{zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.5)$$

**Ukazatel rentability tržeb.** Dle Ručková (2019) ukazatel rentability tržeb (return on sales – ROS) vyjadřuje, kolik je podnik schopen vytvořit efektu na 1 Kč tržeb. Dluhošová (2010) uvádí, že by měl tento ukazatel vykazovat meziroční růst. Ukazatel rentability tržeb lze vypočítat pomocí uvedeného vzorce (Ručkova, 2019):

$$ROS = \frac{\text{zisk (EAT)}}{\text{tržby}}. \quad (2.6)$$

**Nákladovost.** Nákladovost (return on costs – ROC) – je používána jako doplnění k ukazateli ROS. Ručková (2019) říká, že čím nižší úrovně dosahuje tento ukazatel, tím lepšího výsledku hospodaření dosáhl podnik, protože 1Kč tržeb dokázal vytvořit za použití menšího množství nákladů. Nákladovost lze zjistit pomocí následujícího vztahu (Ručkova, 2019):

$$ROC = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}. \quad (2.7)$$

Ad b) Ručková (2019) charakterizuje **likviditu** jako schopnost dané složky se rychle a bez zbytečných ztrát přetvořit do podoby peněžní hotovosti. Mezi ukazatele likvidity jsou řazeny tyto tři základní ukazatele dle Ručková (2019):

**Okamžitá likvidita.** Okamžitá likvidita je označovaná jako likvidita 1. stupně. Obsahuje ty nejlikvidnější položky, které se nachází v rozvaze. Existuje více doporučených rozmezí, kde by se tato likvidita měla nacházet. Ručková (2019) uvádí pro Českou republiku rozmezí 0,6-1,1. Nelze však automaticky říci, že jestliže podnik tyto hranice neudrží, je na tom krizově. Vždy samozřejmě záleží na situaci daného podniku. Okamžitá likvidita se vyjadřuje pomocí následujícího vzorce (Ručkova, 2019):

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}, \quad (2.8)$$

kde pohotové platební prostředky představují nejen peníze v pokladně a na bankovních účtech, ale také šeky a volně obchodovatelné cenné papíry.

**Pohotová likvidita.** Ručková (2019) ji označuje za likviditu 2. stupně. Zde uvádí pravidlo, že čítec se rovná jmenovateli (poměr 1:1), či případně jsou v poměru 1,5:1. Pokud je pravidlo splněno, podnik je schopen uhradit své závazky, aniž by musel rozprodávat své zásoby. Pohotovou likviditu lze kvantifikovat pomocí následujícího vztahu (Ručková, 2019):

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktivita} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé dluhy}}. \quad (2.9)$$

**Běžná likvidita.** Běžná likvidita neboli likvidita 3. stupně. Pomocí výpočtu ukazatele dle Ručková (2019) podnik obdrží informaci o tom, kolika jednotkami oběžných aktiv kryje jednu jednotku svých krátkodobých závazků. Rozmezí, ve kterém by se běžná likvidita měla pohybovat, je podle doporučení Ručková (2019) mezi 1,5 a 2,5. Běžnou likviditu vyjadřujeme tímto vzorcem (Ručková, 2019):

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktivita}}{\text{krátkodobé dluhy}}. \quad (2.10)$$

Ad c) Ukazatele **aktivity** podle Ručková (2019) kvantifikují schopnost podniku využívat své investované finanční prostředky a také vázanost jednotlivých položek kapitálu v aktivních a pasivních položkách. Dávají podniku představu, jak zachází se svými aktivy a jak tyto aktivity mají vliv na výnosy podniku a také likviditu. Tato skupina ukazatelů podle Šulák a Vacík (2005) obsahuje následující ukazatele:

**Obrat aktiv.** Dle Ručková (2019) bývá ukazatel obrat aktiv označován jako vázanost veškerého vloženého kapitálu. Dluhošová (2010) uvádí, že čím ukazatel dosahuje vyšší úrovně, tím lépe podnik využívá svůj majetek. Ukazatel se vyjadřuje jako (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}. \quad (2.11)$$

**Relativní vázanost stálých aktiv.** Šulák a Vacík (2005) uvádí, že relativní vázanost stálých aktiv kvantifikuje, jak se podniku daří navyšovat dané tržby bez dodatečných investic do stálého majetku. Měl by vykazovat klesající tendenci, to znamená, že při použití stejných zařízení produkuje podnik více tržeb. Ukazatel lze kvantifikovat pomocí následujícího vztahu (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{tržby}}. \quad (2.12)$$

**Obrat dlouhodobého hmotného majetku.** Obrat dlouhodobého hmotného majetku vyjadřuje dle Šulák a Vacík (2005), hodnocení celkové produkční efektivnosti a síly využívání stálých aktiv. Upozorňují na možnost ovlivnitelnosti tohoto ukazatele za pomoci odepisování. Zvyšující hodnota ukazatele značí větší objem tržeb vyprodukovaných z jedné jednotky dlouhodobého hmotného majetku. V opačné situaci (hodnota ukazatele klesá), citlivost podniku na možný pokles roste. Ukazatel lze vyjádřit pomocí následujícího vzorce (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{obrat dlouhodobého hmotného majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{DHM v zůstatkové ceně}}. \quad (2.13)$$

**Doba obratu zásob.** Dluhošová (2010) tvrdí, že ukazatel vypovídá o úrovni běžného provozního řízení. Také doporučuje dosažené hodnoty udržovat nejen na technicky, ale i na ekonomicky zdůvodnitelné výši. Trend, který by měl ukazatel vykázat je klesající. Hodnoty ukazatele jsou vyjadřovány ve dnech. Ukazatel lze vyjádřit jako vztah (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{tržby}/365}. \quad (2.14)$$

**Rychlost obratu zásob.** Tento ukazatel podle Šulák a Vacík (2005) vyjadřuje počet obrátek zásob za určitou dobu. Je zde vyžadovaný rostoucí trend. Rychlost obratu zásob je definovaná jako (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrné zásoby}}. \quad (2.15)$$

**Doba obratu pohledávek.** Dluhošová (2010) tvrdí, že doba obratu pohledávek ukazuje, jakou dobu průměrně trvá zaplacení podnikové faktury. Ukazatel je zobrazen ve dnech. V zájmu podniku je snižovat tento ukazatel, protože čím je větší, tím déle podnik poskytuje bankovní úvěr svým obchodním partnerům. Doba obratu pohledávek lze popsat následující rovnicí (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné pohledávky}}{\text{tržby}/365}. \quad (2.16)$$

**Počet obrátek pohledávek.** Ukazatel počet obrátek pohledávek podle Šulák a Vacík (2005) vyjadřuje, jak rychle se v podniku přeměňují pohledávky na peněžní prostředky. Lze ukazatel vyjádřit následujícím vzorcem (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{počet obrátek pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrné pohledávky}}. \quad (2.17)$$

**Doba obratu dluhů.** Šulák a Vacík (2005) dobu obratu dluhů vyjadřují jako dobu, která pokrývá časový úsek mezi nákupem zásob a úhradou za tyto zásoby. Ukazatel je

podle Dluhošová (2010) vyjadřován ve dnech a měl by dosahovat klesajícího trendu. Vzorec ukazatel doby obrátů dluhů je následující (Dluhošová, 2010):

$$\text{doba obrátu dluhů} = \frac{\text{závazky} \cdot 360}{\text{tržby}}. \quad (2.18)$$

**Ukazatel doby samoreprodukce.** Dle Šulák a Vacík (2005) ukazatel doby samoreprodukce podává informace o tom, jak dlouho se obnovuje položka z vlastního kapitálu za využití cash-flow. Doporučená tendence ukazatele je snižování. Rovnice znázorňující tento ukazatel je následující (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{ukazatel doby samoreprodukce} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{čistý zisk} + \text{odpisy}}. \quad (2.19)$$

Ad d) Mezi ukazatel **produktivity** podle Šulák a Vacík (2005) se řadí tyto ukazatele:

**Tržby za zaměstnance.** Tržby na zaměstnance podle Šulák a Vacík (2005) určují, kolik je průměrný podíl podnikových tržeb připadající na jednoho zaměstnance. Ukazatel lze vyjádřit vztahem (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{tržby za zaměstnance} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}}. \quad (2.20)$$

**Přidaná hodnota na zaměstnance.** Při sestavování ukazatele přidané hodnoty na zaměstnance Šulák a Vacík (2005) uvádí, že nejdříve je nutné stanovit přidanou hodnotu. Ta je vypočtena na základě rozdílu výkonu a výkonové spotřeby podniku. Rovnice znázorňující ukazatel přidané hodnoty na zaměstnance lze vyjádřit takto (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}. \quad (2.21)$$

**Zisk na zaměstnance.** Šulák a Vacík (2005) tvrdí, že ukazatel zisk na zaměstnance posuzuje vývoj podniku a lze ho použít jako nástroj pro srovnání s podniky ve stejném odvětví. Vzorec vyjadřující zisk na zaměstnance je sestaven následujícím způsobem (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{zisk na zaměstnance} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{počet zaměstnanců}}. \quad (2.22)$$

Ad e) **Zadluženost** se dle Růčková (2019) rozumí skutečnost, že podnik na svou činnost používá cizí zdroje. Do skupiny ukazatelů, které popisují zadluženost podniku Růčková (2019) řadí:

**Ukazatel věřitelského rizika.** Dluhošová (2010) ho označuje jako ukazatel celkové zadluženosti. Zjednodušeně lze říci, že jestliže hodnota tohoto ukazatele stoupá, stoupá i riziko pro věřitele. Dluhošová (2010) uvádí, že by ukazatel měl vykazovat

klesající tendenci. Také upozorňuje na skutečnost, že zadluženost nemusí být vždy negativním jevem pro podnik. V podstatě to znamená, že využívá k financování nejen vlastní zdroje, ale i zdroje cizí. Ukazatel je vyjádřen následující rovnicí (Růčková, 2019):

$$\text{ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}}. \quad (2.23)$$

**Koeficient samofinancování.** Koeficient samofinancování je dle Růčková (2019) doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika. Jejich součet by se měl rovnat jedné. Koeficient lze vyjádřit následujícím vzorcem (Růčková, 2019):

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}. \quad (2.24)$$

**Ukazatel úrokového krytí.** Dle Růčková (2019) ukazatel úrokového krytí říká, kolikrát je zisk podniku větší než úroky. Úrokové krytí je popsáno následujícím vztahem (Růčková, 2019):

$$\text{ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}. \quad (2.25)$$

Ad f) **Ukazatele kapitálového trhu** se podle Šulák a Vacík (2005) zaměřují na to, zda podnik je schopen dosahovat přijatelné návratnosti, kterou lze získat z vloženého kapitálu. Mezi tyto měřítka dle Šulák a Vacík patří:

**Dividendový výnos.** Dividendový výnos podle Šulák a Vacík (2005) slouží k tomu, aby investoři byli motivováni, buď k ponechání si cenných papírů či k prodeji cenných papírů. Dividendový výnos je znázorněn pomocí této rovnice (Růčková, 2019):

$$\text{dividendový výnos} = \frac{\text{dividendový výnos na jednu akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \cdot 100. \quad (2.26)$$

**Dividenda na akcii.** Hodnota ukazatele dividendy na akcii je dle Šulák a Vacík (2005) určována podniky individuálně. Obecně podniky udržují tento ukazatel na stejné úrovni nebo má mírný rostoucí trend. Rovnice popisující dividendu na akcii je vyjádřena takto (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{dividenda na akcii} = \frac{\text{úhrn dividend za rok}}{\text{počet emitovaných kmenových akcií}}. \quad (2.27)$$

**Čistý zisk na akcii.** Šulák a Vacík (2005) uvádějí, že pomocí ukazatele čistého zisku na akcii podniky porovnávají účetní zhodnocení jejich původních investic. Tento ukazatel se udává jako (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{čistý zisk na akcii} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet emitovaných kmenových akcií}}. \quad (2.28)$$

**Výplatní poměr.** Šulák a Vacík (2005) tvrdí, že ukazatel výplatního poměru podává informace o tom, kolik je ze zisku vypláceno akcionářům, a to prostřednictvím dividend. Je vyjádřen tímto vztahem (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{výplatní poměr} = \frac{\text{dividenda na jednu akcii}}{\text{zisk na jednu akcii}} \quad (2.29)$$

**Ukazatel P/E.** Ukazatel P/E podle Šulák a Vacík (2005) indikuje tržní hodnotu podniku. Vysoká hodnota značí nízké investiční riziko nebo očekávání, že dividendy prudce porostou. Ukazatel je udáván v tomto tvaru (Šulák a Vacík, 2005):

$$\text{Ukazatel P/E} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{zisk po zdanění na jednu akcii}} \quad (2.30)$$

Při analýze podniku je také nutné určit směr jednotlivých faktorů výkonnosti. Lze sestavit pyramidovou soustavu poměrových ukazatelů, která slouží k rozkladu hlavních ukazatelů na ukazatele dílčí. Nejznámějším příkladem je tzv. **Du Pontova analýza**. Jde o rozklad ROE, který podle Dluhošová (2010) vypadá takto:

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{VK}} = \frac{\text{EAT}}{\text{EBT}} \cdot \frac{\text{EBT}}{\text{EBIT}} \cdot \frac{\text{EBIT}}{\text{T}} \cdot \frac{\text{T}}{\text{CA}} \cdot \frac{\text{CA}}{\text{VK}} \quad (2.31)$$

Z rozkladu ROE je vidět, že je ovlivněn daňovou redukcí (EAT/EBT), úrokovou redukcí (EBT/EBIT), rentabilitou tržeb (EBIT/T), obratem aktiv (T/CA) a finanční pákou (CA/VK). Tento základní rozklad lze rozkládat dále do hloubky.

Ad 4) O těchto ukazatelích se podle Dluhošová (2010, s. 93) hovoří jako o: „*systému včasného varování nebo predikčních modelech finanční úrovně*.“

Dle Šulák a Vacík (2005) se tyto ukazatele dělí na: ukazatele jednorozměrné, např. Beaverův tes, Edmisterova analýza a vícerozměrné ukazatele, např. Altmanův tes, Tamariho index rizika, Index IN a další.

### 2.2.2 Moderní přístup k měření výkonnosti

Tento přístup se opírá o myšlenku, že cíl podniku dosahovat zisku se přetransformoval do podoby cíle tvorby hodnoty podniku. Pavelková (2005) připomíná, že je třeba tento cíl umět i změřit. K tomuto účelu vznikly ukazatele na bázi moderního přístupu. Také by měly odstraňovat nevýhody, které mají ukazatele v tradičním pojetí. Jak již bylo zmíněno, jde například o fakt, že ukazatele v tradičním pojetí jsou založeny na účetních datech a nezohledňují některá stěžejní hlediska.

Do této skupiny Šulák a Vacík (2005) řadí: 1. ukazatel EVA, 2. ukazatel MVA, 3. CFROI

Ad 1) Přestavuje ekonomicky přidanou hodnotu, tedy ekonomický zisky, který daný podnik vykazuje po odečtení všech nákladů, a to i nákladů obětované příležitosti. Dle Pavelková (2005) vznikla tato metoda v roce 1995. Vyjádření pomocí rovnice vypadá takto (Pavelková, 2005):

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C. \quad (2.32)$$

Výpočet EVA je tedy složen ze zisku z hlavní činnosti (NOPAT), který je ponížen součinem průměrných vážených nákladů (WACC) a kapitálem, jenž je vázaný v aktivech (C), ty jsou využívány k hlavní činnosti.

Pavelková (2015) popisuje tento ukazatel jako výkonnostní měřítko, které informuje, jakou hodnotu prostřednictvím svých aktivit dosáhl podnik na víc, než by investovaný kapitál vydělal, kdyby byl vložen do jiné investiční příležitosti při stejné míře rizika.

Ad 2) Je indikátor, který měří přírůstek tržní hodnoty podniku. Dle Pavelková (2005) je ukazatel konstruován následně:

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál}. \quad (2.33)$$

Kladem této metody je, že hodnota je tzv. uznávaná trhem, včetně odhadů budoucího vývoje podniku. Naproti tomu je nečitelné, zda je někdy ovlivněna prací manažerů nebo okolnostmi, které manažeři ovlivnit nemohou. Také hodnota ukazatele podniku neříká, zda je v souladu s očekáváním investorů.

Ad 3) Je to měřítko rentability investic stanovených na základě peněžních toků. Stanovuje hodnotu podniku dle Pavelková (2005) na základě očekávání o čistých peněžních tocích, které se uskuteční v budoucnu převedené na současnou hodnotu, a to za pomoci diskontní sazby, která zohledňuje očekávání výnosnosti investorů.

Podstata výkonnostního měřítka CFROI je výpočet vnitřního výnosového procenta. Stanovení vzorce podle Šulák a Vacík (2005):

$$\sum_{t=1}^n \frac{HPCF}{(1+IRR)^t} + \frac{HNA}{(1+IRR)^n} - SHI = 0, \quad (2.34)$$

kde: HPCF = hrubý provozní cash-flow, HNA = hodnota neodepisování aktiv, SHI = současné hrubé investice, IRR= vnitřní výnosové procento, N= živostnost aktiv.



### 2.2.3 Komplexní přístup k hodnocení výkonnosti

Základy tohoto přístupu jsou dle Šulák a Vacík (2005) položeny nejen na podrobné analýze soustavy ukazatelů, ale také na vztazích mezi nimi. Významnou roli zde hraje propojenost a zpětné vazby mezi ukazateli. Tento přístup bere v potaz příčiny manažerských rozhodnutí a jejich důsledky. Vzhledem k dnešním nárokům na trhu musí podniky nejen ohodnotit svou výkonnost pomocí finančních kritérií, ale také nefinančních, která mají na paměti zákazníci, zaměstnanci a firemní procesy. Šulák a Vacík (2005) k tomuto přístupu přiřazují tyto metody:

- a) Model EFQM
- b) Model BSC

Ad a) ČSJ (2019) uvádí, že tento model v roce 2019 prošel rozsáhlými změnami. Model EFQM slouží ke zlepšování výkonnosti. Struktura toho modelu je složena ze směřování, realizace a výsledku. Kritéria patřící k jednotlivým prvkům struktury jsou zpracovány do tabulky, viz Tab. 2.5.

Tab. 2.5 Kritéria vztažené k jednotlivým prvkům

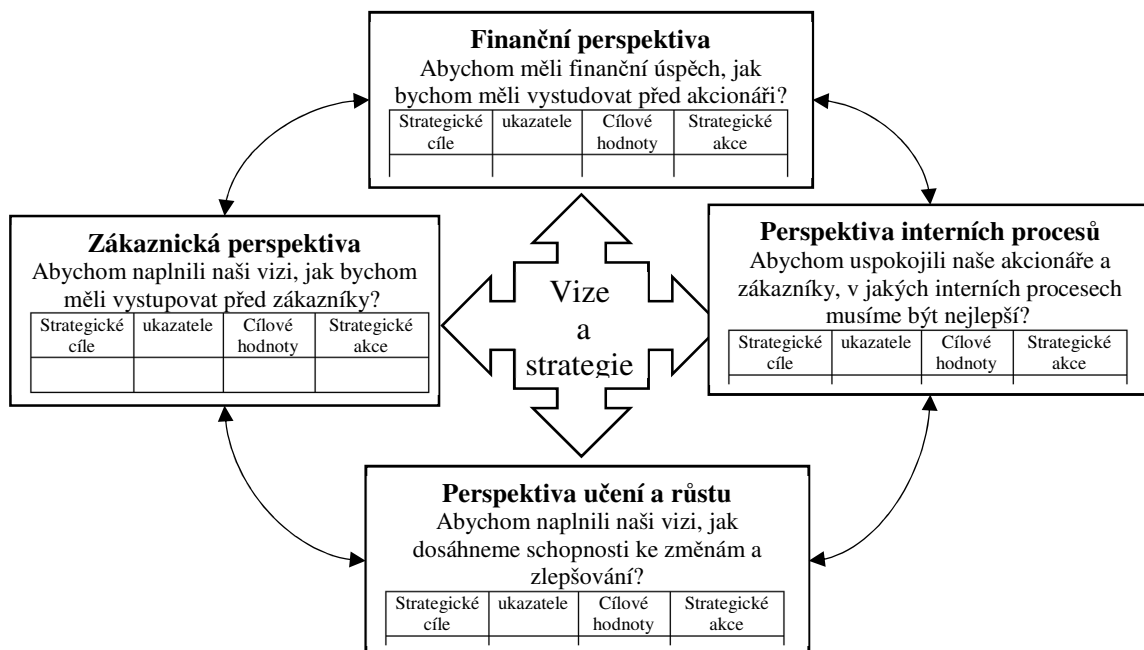
Prvky	Kritéria
Směřování	<ul style="list-style-type: none"><li>• účel, vize a strategie společnosti</li><li>• organizační kultura a leadership</li></ul>
Realizace	<ul style="list-style-type: none"><li>• zapojování zainteresovaných stran</li><li>• vytváření udržitelné hodnoty</li><li>• řízení výkonnosti a transformace</li></ul>
Výsledky	<ul style="list-style-type: none"><li>• vnímání zainteresovaných stran</li><li>• strategická a provozní výkonnost</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSJ (2019)

Určení struktury dle ČSJ (2019) lze rozklíčovat pomocí kladení tří základních otázek. Na směřování se ptáme: Proč podnik existuje? Jaký je jeho účel? Proč používá tuto strategii? Pro realizaci jsou pokládány tyto otázky: Jak má podnik v úmyslu splňovat svoji strategii a účel? Na poslední část struktury (výsledky) lze použít následující otázky: Čeho podnik skutečně dosáhl? Čeho chce podnik dosáhnout zítra?

Podle ČSJ (2019) v modelu EFQM využívá k detekci problému metodu RADAR. RADAR pomáhá k nalezení silných stránek a příležitostí společností vedoucí ke zlepšení. Dále slouží k charakteristice budoucnosti společnosti, a to s ohledem na stanovené výsledky a nezbytné opatření, které společnost musí zavést, aby dosáhla svých požadovaných výsledků.

Ad b) Koncept Balanced Scorecard byl poprvé představen autory Kaplanem a Nortnem prostřednictvím článku již v roce 1992. Grasseová (2010) uvádí, že Kaplan s Nortnem definovali čtyři perspektivy podniku. Ty jsou znázorněny, viz Obr. 2.1.



Obr. 2.1 koncepce Balanced Scorecard

Zdroj: zpracováno dle Grasseová (2010, s. 102)

Jednalo se původně o rámec pro měření výkonnosti, ale vývojem se z této metody stal strategický nástroj pro řízení výkonnosti. Původní vzor BSC byl nahrazen strategickou mapou BSC.

Grasseová (2010, s. 103) popisuje definici BSC takto: *...strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle, ukazatele, jejich plánované a cílové hodnoty a přiřadit strategické cíle.*

## 2.3 Způsob stanovení klíčových ukazatelů

Podle autora Parmenter (2015) takto: klíčové ukazatele výkonnosti se zaměřují na aspekty podnikové výkonnosti, které jsou nejkritičtější pro současný i budoucí úspěch podniku. Dle Parmenter (2020) existují 4 typy výkonnostních měřítek, a tedy nelze považovat všechna měřítka výkonnosti za KPI. Tato měřítka dělí do dvou skupin. Na výsledkové ukazatele a ukazatele výkonnosti.

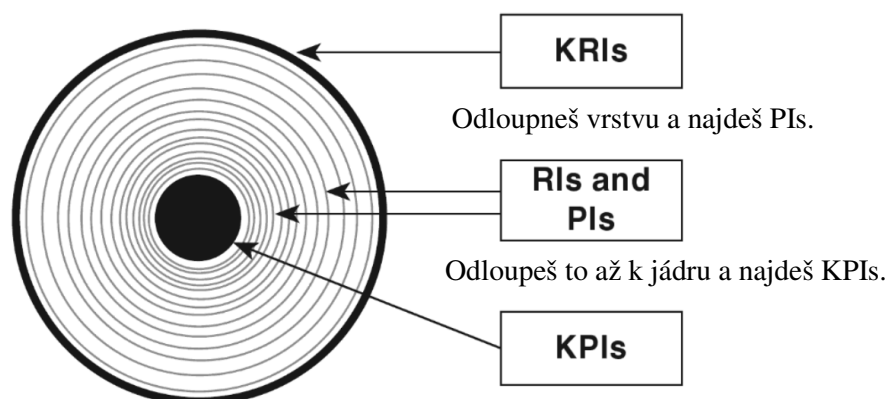
Termín výsledkové ukazatele odráží skutečnost, že mnohá měřítka jsou shrnutím vstupů více než jednoho týmu. Tato měřítka jsou užitečná při pohledu na sdružování týmové práce. Bohužel pomocí těchto ukazatelů management nemůže určit, který tým byl zodpovědný za výkonnost či nevýkonnost.

Ukazatele výkonnosti na druhé straně jsou měřítka, která mohou být vázána na konkrétní tým nebo seskupení týmů, které úzce spolupracují za účelem dosažení společných cílů. Za dobrý nebo špatný výkon je zodpovědný jeden tým.

Tyto dvě základní skupiny ukazatelů lze podle Parmenter (2020) rozčlenit na 4 typy následující měřítek:

1. Klíčové ukazatele výsledků - Key result indicators (KRIs) shrnují, jak si podnik vede.
2. Ukazatele výsledků - Result indicators (RIs) říkají managementu, jak se týmy spojují, aby přinášely výsledky.
3. Ukazatele výkonnosti - Performance indicators (PIs) říkají managementu, co týmy plní (tedy jak splňují své závazky).
4. Klíčové ukazatele výkonnosti - Key performance indicators (KPIs) sdělují managementu, jak si podnik vede v každodenním provozu nebo týdně ve svých kritických faktorech úspěšnosti, a tím napomáhají managementu dramaticky zvýšit výkonnost.

Parmenter (2010) používá k popisu mezi těmito měřítky analogii cibule, viz Obr. 2.2. Vnější slupka představuje celkový stav cibule, tedy množství slunce, vody, živiny, které dostala v průběhu svého růstu a také způsob, jakým tato cibule byla zpracována, sklizena a přemístěna do regálu v obchodech. Vnější slupka je klíčovým ukazatelem výsledku. Při oddělení každé vrstvy je zjištěno více informací. Vrstvy představují ukazatel výkonu a výsledku a jádro představuje klíčový ukazatel výkonu.



Obr. 2.2 čtyři měřítka výkonnosti  
Zdroj: Přeloženo dle Parmenter (2010, s. 2)

Dle Parmenter (2020) bývají KRI často zaměňovány za KPI. Společná charakteristika těchto měřítek spočívá v tom, že jsou výsledkem mnoha činností prováděných více týmy v určitém časovém období.

Klíčové ukazatele výkonnosti na základě své dlouholeté praxe Parmenter (2020) popsal sedmi charakteristikami, jedná se o:

1. nefinanční,
2. správně načasovaný,
3. v zájmu generálního ředitele,
4. jednoduchý,
5. týmově založený,
6. významně ovlivňující,
7. omezení negativní stránky.

Ad 1) Nefinanční ukazatel umožňuje proniknout hloubě do měření výkonnosti než ukazatele finanční, které jsou ohodnoceny jakoukoli světovou měnou.

Ad 2) Z logiky věci, když je něco pro podnik klíčové, měl by o tom mít podnik stále přehled. O KPI by tedy měl mít podnik informace dle Parmenter (2020) v průběhu celého dne, denně, nebo týdně. Jestliže podnik nějaký ukazatel sleduje např. měsíčně, čtvrtletně či ročně je jasné, že se nejedná o KPI.

Ad 3) Generální ředitel se o všechny KPI zajímá, denně je probírá s odpovědnými osobami, které ho informují o jejich výkonnosti či nevýkonnosti. Také spolu řeší následující kroky v případě, že ukazatele indikuje nevýkonnost podniku.

Ad 4) Parmenter (2020) tvrdí, že KPI má mít schopnost okamžitě říci, na co je potřeba zaměřit své zájmy a zdroje, aby podnik omezil svou nevýkonnost či zlepšil výkonnost.

Ad 5) Na vázanost na jeden tým umožňuje přímo určit, kdo je zodpovědný za danou věc. Tedy ředitel může jednoduše zjistit např. pomocí telefonu, proč daná situace nastala. Zodpovědný manažer musí tento problém řešit. Z logiky věci vyplývá, že KPI nemůže být výsledkem činnosti více než jednoho týmu.

Ad 6) Tento dopad vzniká z podstaty KPI. Tyto ukazatele ovlivňují mnoho kritických faktorů úspěchu. Jestliže se tedy management v čele s generálním ředitelem zabývá KPI, pak tedy organizace plní své cíle.

Ad 7) Temnou stránkou se zde myslí tzv. nezamýšlený důsledek. Stává se, že podnik přijme nápravné opatření, které s očekávaným přínosem také vyvolá nežádoucí důsledky. Proto se KPI testuje, aby došlo ke sladění zájmu jednotlivých týmů, což přináší prospěch podniku.

Klíčové ukazatele výsledků (KRI) by měly být podle Parmenter (2020) prodiskutovány dvakrát měsíčně nebo na kvartálních poradách, díky tomu management může pochopit, jak organizace naplňuje své strategické cíle. Jsou vždy měřítkem minulosti. Managementu jsou hlášeny relativně pozdě na to, aby změnil směr řízení daného podniku. Data získávána pomocí těchto ukazatelů dle Parmenter (2020) neslouží managementu k zjištění toho, co musí udělat za kroky, aby tyto výsledky zlepšil.

Nelze však podle Parmenter (2020) automaticky říci, že nejsou důležité pro vedení podniku. Podávají přehled o minulé výkonnosti podniku. Jako příklad těchto ukazatelů může sloužit: spokojenost zaměstnanců, čistý zisk před zdaněním a úroky.

Ukazatele výsledků (RI) podle Parmenter (2020) shrnují činnosti více týmů. Dávají přehled o tom, jak týmy spolupracují. Rozdíl mezi ukazatelem výsledku a klíčovým ukazatelem výsledku spočívá v tom, že klíčovým ukazatelem výsledku je celkový a důležitější souhrn činností, které proběhly. Ukazatel výsledku shrnuje činnost a veškeré indikátory v oblasti výkonnosti finanční, ale i v nefinanční. Příkladem tohoto ukazatele mohou být stížnosti klíčových zákazníků nebo prodej.

PI pomáhají týmům sladit se se strategií svých organizací. PI jsou nefinanční a doplňují KPI.

Pro názornost a lepší pochopení rozdílu mezi jednotlivými měřítky, Parmenter (2020) vytvořil následující tabulku, viz Příloha 1.

Je třeba si uvědomit, že všechna měřítka nemohou úspěšně fungovat v jakémkoliv podniku a to kdykoli. Ve skutečném světě musejí ukazatele přinést nějakou přidanou hodnotu. Aby toto fungovalo, musí podnik vytvořit základní kameny, na kterých bude celá koncepce výkonnosti stát.

### 2.3.1 Základní kameny pro vybudování klíčových ukazatelů výkonnosti

Parmenter (2015) stanovil sedm základních kamenů, které je třeba položit, než se podniku podaří úspěšně vyvinout a využít klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) na pracovišti. Úspěch nebo neúspěch využití KPI je podmíněn přítomností nebo absencí těchto základních kamenů. Parmenter (2015) stanovuje základní kameny takto:

1. partnerství se zaměstnanci, odbory a třetími stranami,
2. převod moci do první linie,
3. měření a hlášení pouze toho, na čem záleží,
4. zdroj KPI z faktorů kritického úspěchu,
5. opustit procesy, které nepřinášejí užitek,

6. jmenování osoby zodpovědné za měření – a to ze stálých zaměstnanců podniku,
7. pochopení organizace definice vítězných KPI.

K úspěšnému zlepšení výkonnosti je nutné navázání efektivní spolupráce mezi vedením, zaměstnanci, místními zástupci zaměstnanců, odbory zastupujícími zaměstnance podniku, významnými dodavateli a významnými zákazníky. Mezi důsledky „předání moci“ základního kamene patří: efektivní obousměrná komunikace, zmocňování zaměstnanců, přenesení odpovědnosti, školení, štlhlé a agilní metodiky, povědomí o „problémech“ učení.

Fungování efektivní komunikace shora dolů a zdola nahoru. Zahrnuje odměňování upřímnosti - zaměstnanci mohou zpochybňovat a sdělovat výsledky pozorování, které mohou být i špatnou zprávou. Zmocnění zaměstnanců je opravňuje přijmout vlastní rozhodnutí, která mají vést k nápravě situací mající negativní dopad na KPI. Přenesení odpovědnosti na týmy slouží k tomu, aby vytvářely a vybíraly vlastní výkonnostní měřítka, a tím se více zapojily do rozhodování. Školení slouží k posílení znalostí o pravomocech, rozhodování, KPI a také kritických faktorech úspěchu organizace. Je nutné, aby si podnik byl vědom zaměstnanců s „problémy“ (např. gramotnost) a poskytl jim podporu.

Management musí vytvořit integrovaný rámec výkonnosti. Tento rámec výkonnosti zabezpečí, že výkon bude měřen a vykazován způsobem, který povede k akci. Podniky by měly vytvářet zprávy o svých událostech a to denně, týdně nebo měsíčně. Interval závisí na významu daných zpráv. Obsahem těchto zpráv by měly být kritické faktory úspěchu.

Důsledky umístění třetího kamene (měření a hlášení) jsou: opuštění neefektivních zpráv – všechny zprávy by měly souviset s faktorem úspěchu nebo kritickým faktorem úspěchu.

Čtvrtý kámen je založen na myšlence, že kritické faktory úspěchu by měly být zdrojem všech výkonnostních metrik, které jsou klíčové: KPI. Právě kritické faktory úspěchu a výkonnostní ukazatele spojují každodenní aktivity se strategiemi organizace. Kritické faktory úspěchu ovlivňují podnik stále (24/7). Z toho vyplývá, že je důležité zjistit, jak zaměstnanci v organizaci přizpůsobují své každodenní činnosti kritickým faktorům úspěchu.

Pátý kámen se týká opuštění procesů. Opuštění je dle Parmenter (2015) známkou schopnosti managementu odhalit, že některé jeho zamýšlené kroky nevedou

k očekávanému cíli. Je vždy lepší tyto kroky zastavit dříve než později. Čas jsou peníze, je nezbytné, aby podnik uvolnil dostatek času na projekt KPI.

Další kámen představuje důležitost lidského faktoru v projektu KPI. Podporuje partnerství mezi zaměstnanci a vedením a konečně dosahuje sladění chování s faktory kritického úspěchu a strategického směřování organizace. Je nutné mít odborníka na měření v podniku.

Pro správné řízení celého KPI projektu je důležité, aby vedoucí tým, v čele s generálním ředitelem, sděloval nový význam KPI a aby všechna nedorozumění kolem pojmu „KPI“ tedy vymizela.

Po umístění těchto sedmi kamenů lze přistoupit k fázi budování KPI.

### 2.3.2 Fáze procesů budování klíčových ukazatelů výkonnosti

Parmenter (2008) dělit proces budování KPI do dvanácti krokového modelu. Podle Parmenter (2015) už je model zjednodušen do procesu o šesti fázích. Neznamená to, že tento model zcela zmizel, jednotlivé kroky se jen sloučily. Jednotlivé fáze pak Parmenter (2015) stanovil takto:

1. získání souhlasu generálního ředitele a vrcholového vedení o změně,
2. získání znalostí uvnitř organizace pro řízení KPI projektu,
3. vedení a „prodej“ změn,
4. nalezení kritických faktorů úspěchu podniku,
5. určení měřítek, která budou fungovat v podniku,
6. získání měřítek k řízení výkonnosti.

Jednotlivé fáze jsou blíže specifikovány pro lepší pochopení prezentované problematiky.

Ad 1) V této fázi se spojil krok 1. závazek vyšší managementu, a krok 4. předložení komplexní strategie vývoje KPI. Jde v podstatě o to, aby se vrcholový management zavázal, že bude rozvíjet a řídit podnik na základě KPI. Je třeba mít na paměti, že načasování je prioritou. Tento projekt musí najít tzv. vhodné okno, kde bude mít manažerský tým čas se k procesu změn zavázat.

Parmenter (2015) tvrdí, že bez souhlasu vrcholového managementu nemá smysl snažit se o zavedení KPI. Bez generálního ředitele na své straně nemá projekt KPI naději na úspěch. Musí totiž existovat vůdce, který celý koncept žene kupředu. Tento závazek vrcholového managementu vytváří dobré prostředí, v němž se může řízení na základě

konceptu KPI dařit. Je také důležité, aby vrcholový manažer plně pochopil tento koncept. Jen tak ho může efektivně rozšiřovat dál. Vrcholový management by se měl angažovat. Měl by si každý týden vyčlenit čas na setkání, která obsahují zpětnou vazbu na navrhované ukazatele.

V této fázi je jmenován externí facilitátor projektu, který spolupracuje s vrcholovým managementem za účelem úspěšného průběhu KPI projektu. Jeho úkolem je usnadnit zapojení vrcholového managementu a pomoci vybrat interní tým KPI. Následně by měl podporovat KPI v učení, objevování a dosahování výsledků. Facilitátor musí mít zkušenosti s otázkami měření výkonu a také s tím, jak KPI vyvíjet a implementovat. V dnešní době tak může činit z dálky za pomoci moderních technologií.

Dle Parmenter (2015) je nutné, aby projekt KPI byl ve spojení se souběžnými projekty. Realizace projektu KPI závisí na velikosti organizace, rozdílnosti útvaru, umístění daného podniku a zdrojích, kterými podnik disponuje. Pro každý podnik je projekt KPI zcela jedinečný a měl by tedy být navržen po konzultaci se zainteresovanými stranami.

Ad 2) Úspěch projektu KPI vychází podle Parmenter (2015) z kvalifikace zaměstnanců, kteří mají jako náplň práce KPI. Fáze zahrnuje důležitost výběru osoby v podniku, která bude mít na starosti tým KPI. Důvodem, proč je externí nábor do vedení týmu KPI odsouzen k nezdaru je výcvik, který bude vyžadován a znalost kultury v týmu KPI.

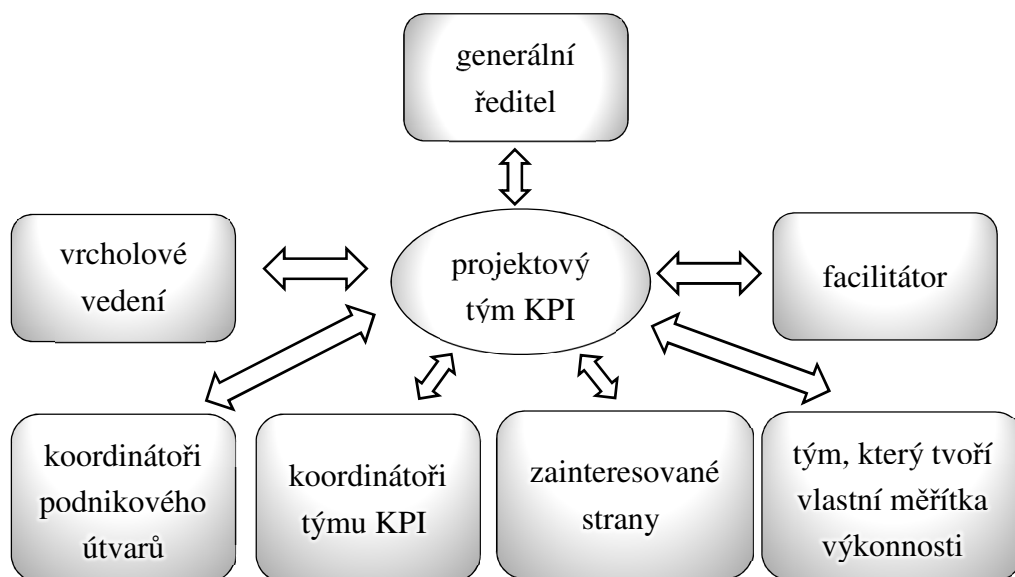
Tato fáze byla složena z kroku 2 a 3, tedy z vytvoření projektového týmu, kultury a procesu.

Jestliže využívané KPI selhávají, Parmenter (2015) radí, znovu projít nutných bodů pro tuto fázi. Ve většině případů pomáhá odhalit, co se zvtlo. Úspěch KPI spočívá ve vyškolených podnikových zaměstnancích. Byli uvolněni ze svých minulých povinností a jejich jediná náplň práce je projekt KPI.

Největší šanci na úspěch s koncepcí KPI má dle Parmenter (2015) malý dobře vyškolený tým. Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že KPI mohou být úspěšně navrženy jednotlivcem bez velkých konzultací, ale že to bývá spíše výjimka než pravidlo. Doporučená velikost projektového týmu se pohybuje od dvou až ke čtyřem osobám.

Daní členové z tohoto projektového týmu jsou přímo odpovědní generálnímu řediteli, viz Obr. 2.3.





Obr. 2.3. Komunikační vazby  
Zdroj: zpracováno dle Parmenter (2015, s. 135)

Jakýkoliv mezičlánek mezi generálním ředitelem a projektovým týmem indikuje, že fáze 1 nebyla úspěšně dosažena. Jedná se o velmi důležitý bod, není-li splněn, projekt by neměl postupovat dál. Tedy je natolik důležitý, že by projekt neměl pokračovat, pokud si generální ředitel nepřeje přijmout daný závazek. Členové projektového týmu KPI by měli disponovat prezentačními i komunikačními znalostmi a také musí mít přehled o inovacích, daného odvětví.

Vrcholový management a projektový tým KPI musí zajistit, aby projekt měl příznivou podnikovou kulturu.

Ad 3) Realizace projektů je podle Pameneter (2015) ovlivněna úspěchem nebo neúspěchem při vedení a odůvodnění změny. Tato fáze klade důraz na důležitost ovlivnění emocí zamýšleného publika. Zahrnuje krok 5: Marketing systému KPI u všech zaměstnanců.

Než se podnik bude moci přesunout dále v realizaci KPI projektu, musí nejdříve vyřešit, jak správně vysvětlit a zdůvodnit tyto změny svým zaměstnancům.

Parmenter (2015) zde velmi silně doporučuje, že jestli chce podnik přesvědčit (prodat) tento projekt KPI, měl by se místo soustředění jen na logické osvětlení problémů zaměřit i na emocionální nastavení svého publika. Také by si měl být vědom vazeb mezi jednotlivými posluchači a umět je využít.

Ad 4) Kritické faktory úspěchu charakterizuje Parmenter (2015) jako provozní otázky nebo aspekty, které musí zaměstnanci v organizaci dělat každý den. V této fázi

se podnik zabývá rozdíly mezi kritickými faktory úspěchu a externími výsledky. Tato fáze zahrnuje 6. krok, tedy identifikování kritických faktorů úspěchu podniku.

Jednoduše bychom mohli říci, že kritické faktory vypovídají o tom, co zaměstnanci v podniku mohou dělat a co by měli dělat.

Provozní kritické faktory úspěchu mají za úlohu podle Parmenter (2015) nastavit směr provozním zaměstnancům. Ti se snaží uspokojit stávající poptávku a také dodávat výrobky a služby včas. Kritický faktor úspěchu je zde dodávka klíčovým zákazníkům ve správném čase. Z toho vyplývá, že vyšší prioritu mají velké objednávky od klíčových zákazníků.

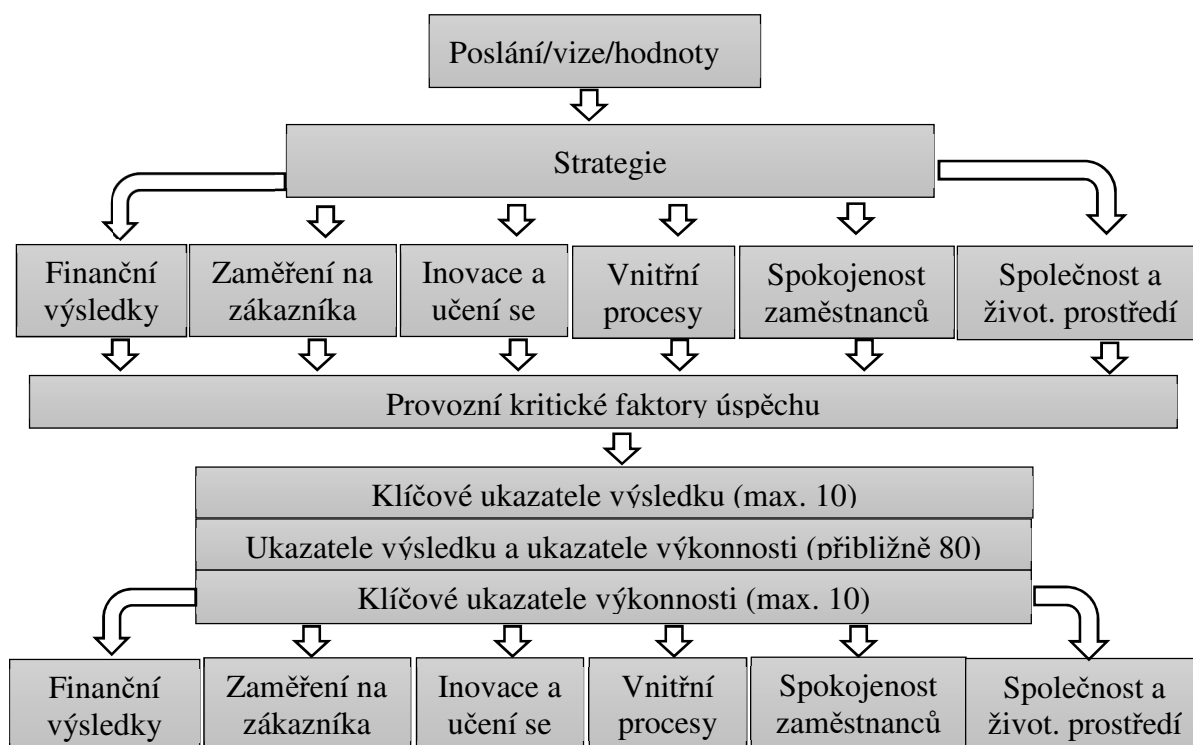
Externí výsledky se odvíjejí od strategie organizace. Jsou výsledkem mnoha různých činností. Rozdíly mezi externími výsledky a provozními kritickými faktory úspěchu byly charakterizovány, viz Tab. 2.6.

Tab. 2.6 Rozdíly mezi provozními kritickými faktory a externími výsledky

	Zdroje faktorů úspěchu	Klíčové charakteristiky
Provozní kritické faktory (5 až 8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porady vrcholového managementu a zaměstnanců zodpovídající za dané operace</li> <li>• strategická dokumentace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zapojení většiny zaměstnanců</li> <li>• každodenní činnosti</li> <li>• popisují, co by měli zaměstnanci dělat</li> </ul>
Externí výsledky (>10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategická dokumentace</li> <li>• diskuse s řediteli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaměření operačních kritických faktorů v dlouhodobém měřítku (čtvrtletní, půlroční)</li> <li>• popisují, jak vypadá úspěch</li> </ul>

Zdroj: přeloženo dle Parmenter (2015, s. 164)

Vztah mezi kritickými faktory úspěšnosti a KPI je pro podnik velice důležitý. Je znázorněn viz Obr. 2.4. Pokud podnik odhalí své kritické faktory úspěchu správně, je potom jednoduché najít vítězné KPI. Kritické faktory úspěchu jsou součástí řady perspektiv Balanced - scorecard.



Obr. 2.4 Jak provozní kritické faktory úspěchu ovlivňují výkonnostní měřítko  
Zdroj: přeloženo dle Parmenter (2015, s. 165)

Je důležité, aby v podniku existoval pouze jeden soubor (5 až 8 faktorů) kritických faktorů úspěchu. Jestliže týmy, oddělení či divize, budou moci tvořit vlastní kritické faktory úspěchu, nastane v podniku zmatek. Jednotlivé týmy se budou řídit vlastními faktory. Pak nebude docházet ke sladění těchto týmů.

Charakteristika kritických faktorů úspěchu dle Parmentera (2015):

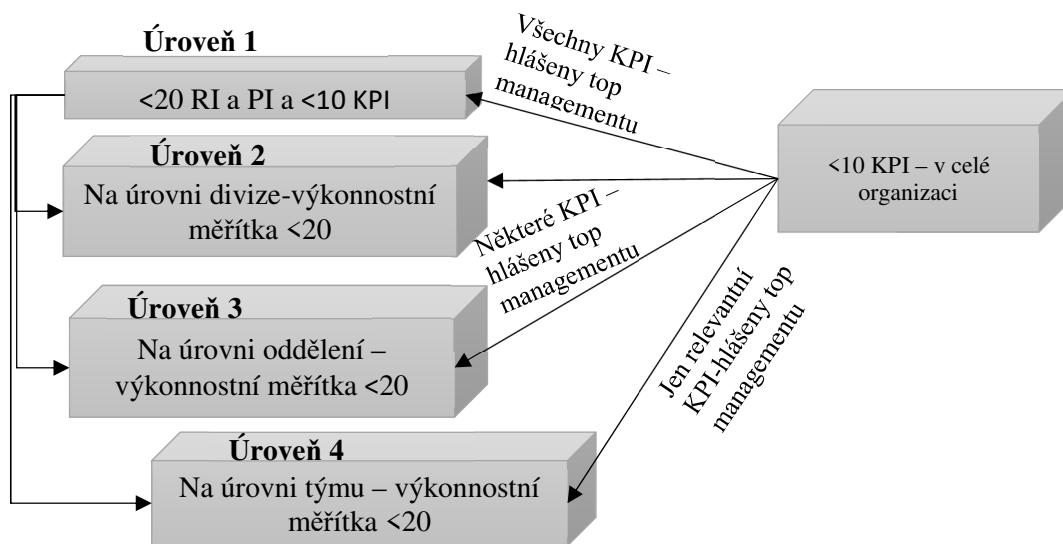
- jsou sestaveny tak, aby je každý pochopil a také přijal, že jsou důležité pro podnik,
- jsou použitelné na více než jednu perspektivu Balanced- scorecard.

Výstupem této fáze je, aby vedení i zaměstnanci pochopili, co jsou podnikové kritické faktory úspěchu. Mohou se tedy dále zaměřit na hledání pro ně kvalitních výkonnostních měřítek, které jim pomohou s výkonností podniku.

Ad 5) Parmenter (2015) tvrdí, že mnoho výkonnostních měřítek je vytvořeno z chybného procesu. Zdá se, že četné metodiky, včetně Balanced scorecard, jednoduše říkají, že měřítka jsou vedlejším produktem problému. Často úkol najít identifikátory plní na poslední chvíli zaměstnanci, kteří nejsou dostatečně kvalifikovaní. Fáze se zabývá tím, jak navrhnout vhodná opatření a potřebnou databázi výkonnostních opatření a jak pomáhat týmům s výběrem vhodných měřítek.

Zde jsou sdruženy tři kroky a to 7,8,9. Jedná se o zaznamenávání měřítek výkonnosti – databáze, výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu, výběr vítězných KPI v podniku.

Souvislost mezi měřítky výkonnosti je znázorněna, viz Obr. 2.5.



Obr. 2.5 Vzájemná souvislost mezi jednotlivými měřítky  
Zdroj: Přeloženo dle Parmenter (2015, s. 40)

Nejdříve se dle Parmentera (2015) navrhuje měřítka výkonnosti na úrovni týmu. Tato měřítka výkonnosti se budou skládat především z příslušných RI, PI a některých KPI organizace. Vedení podniku se většinou zaměřuje na zavedení KPI jen na organizační úrovni. Je to však špatná cesta. Kritickou činností je zavedení těchto KPI do týmů. Týmy je totiž potřebují přijmout a reagovat rychleji. Logika věci tedy říká, že na týmové úrovni lze dosáhnout významné a udržitelné změny výkonnosti pomocí výkonnostních měřítek. Dále pokračuje podnik úrovní 1, následují úroveň 2 a 3 (současně).

Ad 6) Aby bylo možné získat měřítka ke zvyšování výkonnosti, je třeba vytvořit rámec pro podávání zpráv na všech úrovních v rámci organizace.

Tato fáze zahrnuje kroky deset, jedenáct a dvanáct (vypracování struktur výkazy výsledků na všech úrovních, podpora využívání vítězných KPI, zdokonalování KPI pro udržení jejich relevantnosti).

Po ukončení této fáze je vytvořen stálý systém podávání zpráv. Zprávy slouží jako motivační nástroj pro zmocnění zaměstnance, aby přijímal nápravná opatření – když je negativně ovlivněn KPI. Výkonnostní měřítka v podniku (KRI, RI, PI a KPI) jsou používána správně, tedy mají potenciál dosahovat požadovaného účinku.

Propojenost šesti fází procesu budování výkonnostních měřítek, stavebních kamenů a také pravidla 10-80-10 je zobrazena, viz Obr. 2.6.

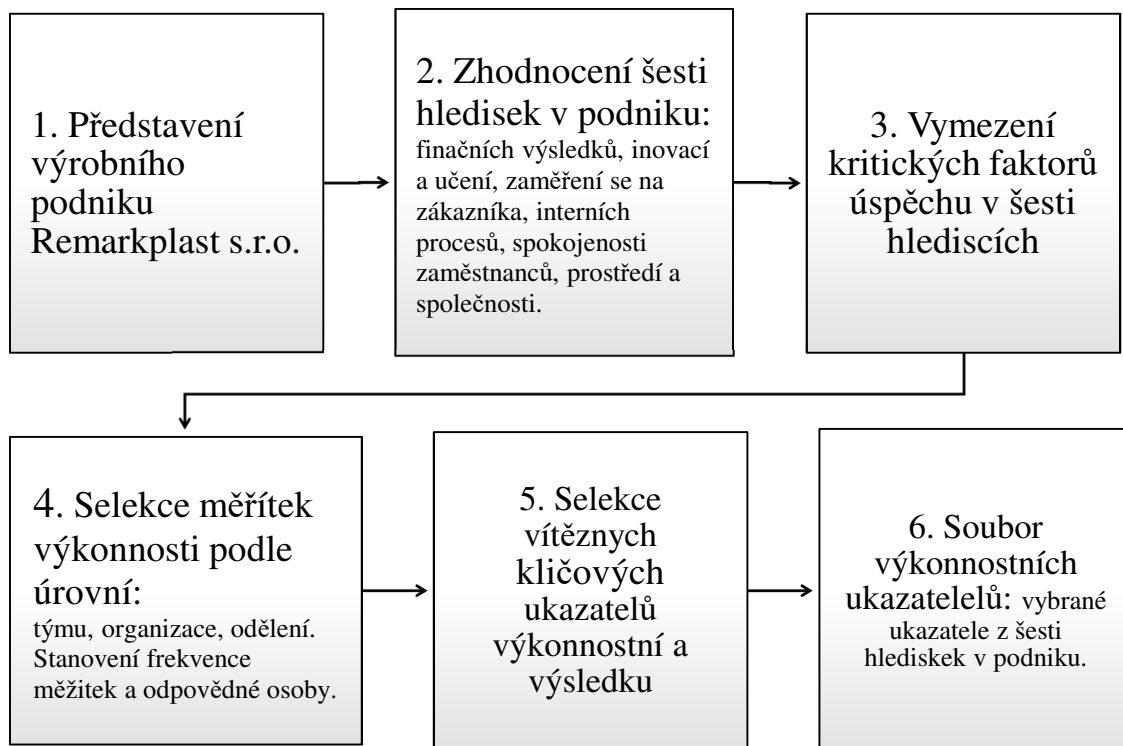


Obr. 2.6 Propojení 6 fází, pravidla a stavebních kamenů  
Zdroj: přeloženo dle Parmenter (2015, s.108)

Pravidlo 10-80-10 pomáhá určit, kolik a jaké typy ukazatelů by podnik měl používat. Autorem tohoto pravidla je Parmenter (2008), který na základě své dlouholeté praxe tvrdí, že podnik, který má přes 500 zaměstnanců, by měl využívat 10 KRI, 80 RI a PI a také 10 KPI. Ty jsou měřeny v různých časových intervalech, viz Příloha 2. Toto množství ukazatelů je horní hranicí v mnoha situacích. Pro menší podnik by mělo dojít ke snížení počtu RI a PI. Pro mnoho organizací se 80 RI a PI bude zpočátku jevit jako naprosto nedostatečné.

## 2.4 Vlastní postupové kroky

Postup použitý při návrhu klíčových ukazatelů výkonnosti v podniku bude vycházet z přístupu dle Parmenter (2015), který bude modifikován s ohledem na dané podmínky v podniku Remarkplast s.r.o. Zamýšlené kroky jsou zobrazeny, viz Obr. 2.7.



Obr. 2.7 Navržené postupové kroky  
Zdroj: vlastní zpracování

### 3 Návrh implementace klíčových ukazatelů výkonnosti

V kapitole je charakterizován výrobní podnik, specifikována jeho struktura a vymezen strategický přístup. Dle navržených postupových kroků vycházející z přístupu Parmenter (2015), jsou vymezeny klíčové ukazatele výkonnosti u vybraného podniku. Nejprve je podnik zhodnocen pomocí šesti hledisek, následuje vymezení kritických faktorů úspěchu. Ty slouží jako základ pro výběr měřítek výkonnosti na jednotlivých úrovních. Na závěr kapitoly je provedena selekce vítězných ukazatelů.

#### 3.1 Představení výrobního podniku

Skupina Remarkplast je společností holdingového typu. Tato holdingová společnost se zaměřuje na vývoj, výrobu a následný prodej compoundů, re-compoundů, regranulátů a lepeného těsnění. Počátek skupiny Remarkplast je datován v roce 1994, kdy vznikla společnost Remark. Na její existenci navázal podnik Remarkplast s.r.o v roce 2001. Je to český podnik a jeho hlavní činností je zajišťování výroby. Jde o výrobu compoundů, re-compoundů a regranulátorů a lepených těsnění. Její provozovny se nacházejí v Bohuslavicích a v Luké, Lounech a v Novém Jičíně.

V roce 2006 byla založena společnost Remarkplast Slovakia s.r.o. Jde o slovenskou pobočku, která vznikla za účelem rozšíření podnikatelských aktivit na slovenský a maďarský trh. Tato společnost je také zaměřena na výrobu, která je skoro totožná s výrobou ve společnosti Remarkplast s.r.o. Na výrobě tyto společnosti spolupracují. Výroba je rozdělena podle jednoduchého pravidla, kde je vyrobení dané zakázky ekonomičtější, tam se vyrábí. Remarkplast Slovakia s.r.o má své provozovny v Trenčianských Bohuslavicích a Vráblich.

V roce 2015 byla založena společnost Remarkplast compounding a.s. Je to obchodní společnost zabývající se prodejem výrobků (compoundů, re-compoundů a regranulátů, lepeného těsnění) z výrobních společností Remarkplast s.r.o. a Remarkplast Slovakia s.r.o.

Posledním členem skupiny Remarkplast je společnost Remarkplast Group a.s., která byla založena v roce 2016. Společnost poskytuje svým dceřiným společnostem pronájem svých nemovitostí a také služby z ekonomické a informační oblasti. Má tři dceřiné společnosti, které byly výše vyjmenovány, je to tedy: Remarkplast s.r.o, Remarkplast Slovakia s.r.o., a Remarkplast Compounding a.s..

V rámci diplomové práce budou navrženy klíčové ukazatele hodnocení podniku ve výrobním podniku Remarkplast s.r.o. Organizační struktura podniku Remarkplast s.r.o, je zpracována, viz Příloha 3.

### 3.1.1 Stávající přístup k hodnocení výkonnosti podniku

Podnik k hodnocení výkonnosti používá převážně ukazatele finančního charakteru, ale i ukazatele nefinanční povahy. V současnosti není v podniku popsán ucelený systém vykazování výsledků, který by měl jasně nastavená pravidla včetně stanovení odpovědných osob.

V podniku jsou sestavovány finanční výkazy, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash flow. Ty jsou používány ke zhodnocení finanční stránky podniku. Jako součást výroční zprávy, podnik porovnává některé finanční ukazatele, viz Tab. 3.1, a také nefinanční ukazatele-stav zaměstnanců.

*Tab. 3.1 Sledované finanční údaje*

Sledované finanční údaje (v tis. Kč)	2017	2018
Aktiva celkem	203888	183148
Vlastní kapitál	39190	52075
Cizí zdroje	164344	131073
Tržby – výkony	433431	435314
Obrat – výnosy	441989	442857
Náklady	408715	424972
HV za účetní období	26771	17885

*Zdroj: zpracováno dle výroční zpráva (2018)*

Výkonnost je hodnocena i v průběhu roku pomocí dalších ukazatelů, které jsou sledovány v tabulkách programu MS Excel. Některé z těchto ukazatelů jsou uvedeny níže:

- výsledek hospodaření před zdaněním a odpisy slouží k hodnocení celého podniku čtvrtletně,
- krycí příspěvek (příspěvek na úhradu) je určen k hodnocení obchodního oddělení měsíčně,
- náklady na 1 kg produkce hodnotí jednotlivá výrobní oddělení měsíčně,
- počet zákaznických reklamací slouží k hodnocení spokojenosti zákazníku měsíčně.

Dále podnik hodnotí svou výkonnost v ročním cyklu, a to za pomoci management review. Hodnocení je vypracováno na základě požadavků normy IATF 16949 management, kde je zpracováno hodnocení výkonnosti podniku podle předepsaných požadavků.



### 3.1.2 Vymezení poslání, vize a strategických cílů podniku

Podnik Remarkplast s.r.o. patří do skupiny významných zpracovatelů plastových odpadů, výrobce plastových compoundů a re-compoundů u nás. Jeho výrobky jsou vytvářeny podle specifických přání zákazníků.

Po elektronické komunikaci s vedením firmy a prostudování dostupných materiálů bylo zjištěno poslání, vize, hodnoty a cíle společnosti.

Posláním tohoto podniku je vyrábět výrobky, které upokojují potřeby a požadavky zákazníků v oblasti automobilového, elektronického a spotřebního průmyslu a ve strojírenství.

Vizí podniku je přesáhnout své dosavadní hranice a svou působnost přenést i na další zahraniční trhy. To by mělo vést k upevnění jeho pozice významného dodavatele v průmyslu výroby plastů. Toho chce dosáhnout za pomoci modernizování svého technického a technologického zázemí a také prostřednictvím zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců.

Hodnoty jsou pro podnik velice důležité. Vedení podniku si je vědomo, že hodnoty pomáhají podnikům přežít v těžkých dobách. Hodnoty podniku jsou úzce svázány s kvalitou vytvářené produkce. Mezi podnikové hodnoty patří:

- respekt vůči svým zaměstnancům a obchodním partnerům,
- odpovědnost za svou činnost, kterou ovlivňuje okolí,
- orientace na zákazníka, a to přizpůsobováním výroby podle jejich přání,
- spolupráce vycházející z vytvořeného příjemného pracovního prostředí.

Jako hlavní cíl podniku se jeví zvyšování hodnoty podniku, a následné dosahování přiměřeného zisku z prodeje svých výrobků. Dalším důležitým cílem je také meziroční zvyšování objemu prodeje.

V roce 2020 bude podnik čelit důležitým rozhodnutím, protože ekonomika je v této situaci pandemie nejistá. Cíle budou na tento rok ještě upraveny. Bude se jednat o minimalizování ztrát, tedy minimalizaci dopadu v podobě výpadku objednávek a omezení výroby. Naopak dalším cílem bude využití podnikového potenciálu. Jde o poskytování levnějšího finálního produktu, který tím bude reagovat na předpoklad, že zákazníci po této krizové situaci budou chtít šetřit.

### 3.2 Zhodnocení podniku v rámci šesti hledisek podle Parmenter (2015)

Podnik Remarkplast s.r.o. bude zhodnocen pomocí šesti hledisek. Je to hledisko finančních výsledků, inovací a učení, zaměření se na zákazníka, interních procesů,

spokojenosti zaměstnanců, prostředí a společnosti. V rámci těchto hledisek bude v této podkapitole podnik zhodnocen.

### 3.2.1 Hledisko finančních výsledků

Hledisko finančních výsledků je posuzováno podle finančních dat za období 2016 až 2018. Finanční data za rok 2019 nejsou doposud k dispozici. Data pro výpočty byly zjištěny z účetních výkazů výrobního podniku Remarkplast s.r.o., viz Příloha 4.

Finanční cíle podniku jsou vymezeny s ohledem nejen na dění ve firmě, ale také na vývoj trhu. Stav ekonomiky v České republice byl v období 2016 až 2019 příznivý. Rok 2020 bude nejistým rokem, a od této nejistoty se také budou odvíjet cíle. Cíle pro rok 2020, k dnešnímu datu, nejsou ještě přesně vydefinované. Jak již bylo zmíněno, v těchto cílech budou zpracovány předpokládané ztráty v důsledku omezení objednávek a s tím související omezení výroby.

Hledisko finančních výsledků je zhodnoceno pomocí těchto poměrových ukazatelů:

1. ukazatele rentability,
2. ukazatele likvidity,
3. ukazatele aktivity,
4. ukazatele produktivity,
5. ukazatele zadluženosti.

Ad 1) Vyhodnoceny jsou tyto ukazatele rentability: ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA), ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE), ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), ukazatel rentability tržeb (ROS) a nákladovost (ROC). Vypočtené hodnoty ve sledovaném období zachycuje tabulka, viz Tab. 3.2. Vypočtené vzorce vybraných ukazatelů jsou zobrazeny, viz Příloha 5.

Tab. 3.2 Vývoj jednotlivých ukazatelů rentability

Ukazatele	Sledované období		
	2016	2017	2018
Rentabilita celkového vloženého kapitálu	0,13	0,17	0,13
Rentabilita investovaného kapitálu	0,20	0,39	0,27
Rentabilita vlastního kapitálu	0,23	0,68	0,34
Rentabilita tržeb	0,10	0,08	0,05
Nákladovost	0,90	0,92	0,95

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku

**Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)** byla vypočtena pomocí vzorce (2.3). Ve sledovaných obdobích dosahoval tento ukazatel kladných hodnot. Rostoucí vývoj byl přerušen v roce 2018, kdy hodnota klesla oproti předcházejícímu roku o 0,04,

a to z důvodu poklesu celkového vloženého kapitálu ve výši 20 740 tis. Kč a poklesu EBITu. Tento pokles nastal z důvodu navýšení ostatních finančních nákladů o 3 757 tis. Kč. Výnosnost celkového vloženého kapitálu, převedená na procenta, dosáhla hodnoty 13 %.

Pro výpočet **ukazatele rentability investovaného kapitálu (ROCE)** bylo použito vztahu (2.4). Hodnoty ve sledovaném období dosahují poměrně vysokých hodnot. Na hodnotách roku 2018 je patrné, že oproti předcházejícímu roku došlo k poklesu o 0,12. Míra zhodnocení všech aktiv v této společnosti, které jsou financovány vlastním či cizím dlouhodobým kapitálem, dosáhla v roce 2018 sice hodnoty 27 %, ale doporučený vývoj tohoto ukazatele nebyl splněn.

Ke kvantifikaci **rentability vlastního kapitálu (ROE)** byl použit vztah (2.5). Ve sledovaném období ukazatel nejdříve příznivě rostl, pak v posledním sledovaném roce poklesl. Což je opakem doporučovaného vývoje ukazatele rentability vlastního kapitálu. Pokles byl způsoben nárůstem vlastního kapitálu o 12 885 tis. Kč a zároveň poklesl čistý zisk v hodnotě o 8 886 tis. Kč oproti roku 2017. Tento ukazatel slouží vlastníkovvi k tomu, aby zjistil, jestli se mu vložený kapitál zhodnocuje vzhledem k danému riziku. Zde se kapitál v roce 2018 zhodnotil o 34 %.

**Ukazatel rentability tržeb (ROS)** byl vypočten pomocí rovnice (2.6). Ve třech sledovaných letech vykazuje klesající trend, což není příznivým vývojem rentability tržeb. Ta v podstatě vyjadřuje, kolik je podnik schopen vytvořit efektu na 1 Kč svých tržeb. Podnik své tržby meziročně navyšoval, ale čistý zisk meziročně klesal. V roce 2018 dosahovala rentabilita tržeb 5 %, proti předcházejícímu období vykazala 3 % propad.

**Nákladovost (ROC)** je pomocným ukazatelem rentability tržeb, k jeho výpočtu byl použit vzorec (2.7). Ukazatel má rostoucí tendenci, to indikuje horší výsledek hospodaření ve sledovaném období, protože na každou 1 Kč tržeb použil větší množství nákladů.

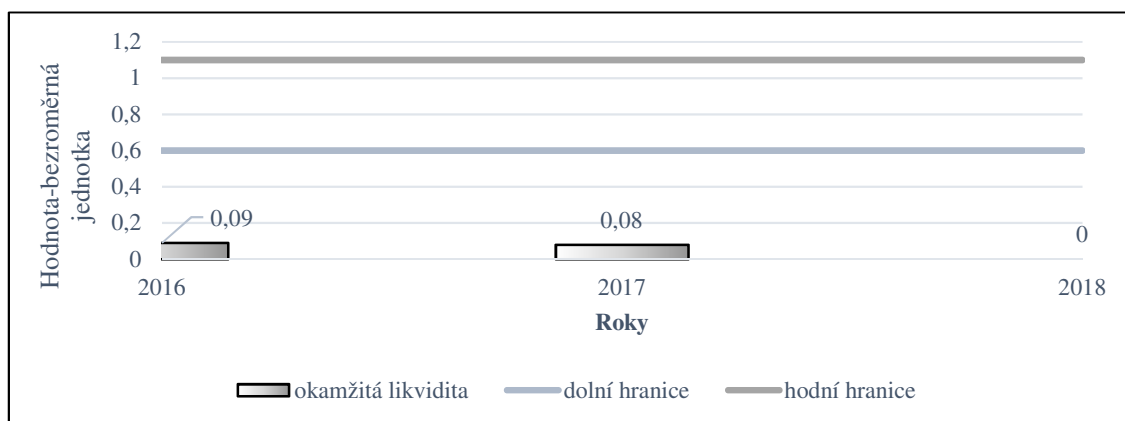
Ad 2) Pro hodnocenou firmu Remarkplast s.r.o. byly vyčísleny všechny tři stupně likvidity. Jedná se o okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu. V obecném slova smyslu je likvidita schopnost položek se přeměnit rychle a bez zbytečných ztrát do podoby peněžní hotovosti. Výpočty jednotlivých ukazatelů likvidity jsou vypracovány, viz Příloha 6. Vývoj ukazatelů je zobrazen v tabulce, viz Tab. 3.3.

Tab. 3.3 Vývoj jednotlivých ukazatelů likvidity

Ukazatele	Sledované období		
	2016	2017	2018
Okamžitá likvidita	0,09	0,08	0,00
Pohotová likvidita	0,64	0,92	0,91
Běžná likvidita	1,16	1,43	1,62

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku

Dle vztahu (2.8) je vyjádřena **okamžitá likvidita**. Jde o likviditu 1. stupně, která obsahuje nejlikvidnější položky. Rozmezí pro tuto likviditu je podle Ručková (2019) od 0,6 do 1,1. Mimo doporučený interval se podnik pohyboval ve všech sledovaných letech. V posledním roce okamžitá likvidita dokonce prudce klesla. Důvodem byl pokles peněžních prostředků na bankovních účtech. Pokles byl v hodnotě 9 358 tis. Kč. Pro hodnoty okamžité likvidity ve sledovaném období byl vytvořen graf, viz Graf 3.1, který tyto hodnoty porovnává s doporučeným intervalem, v grafu je znázorněn horní a dolní hranici.

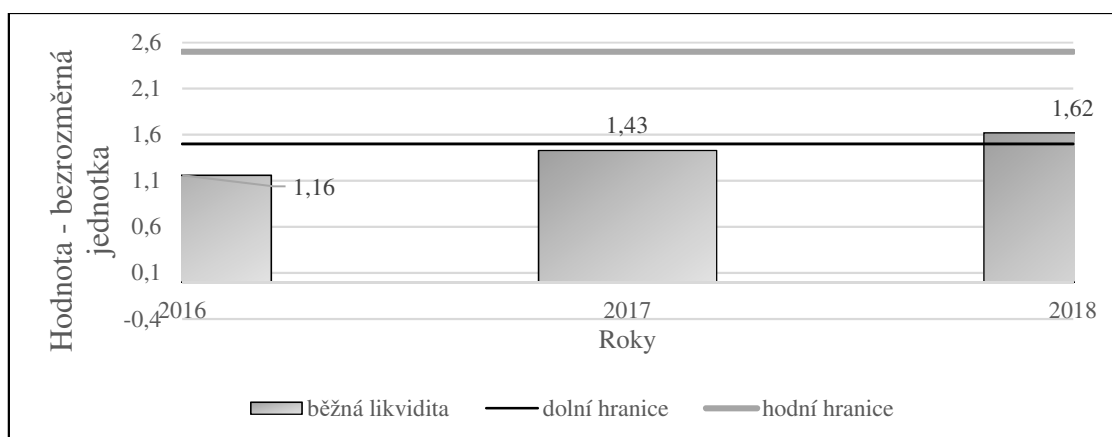


Graf 3.1 Okamžitá likvidita porovnána s hranicemi

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Likvidita 2. stupně neboli **pohotová likvidita** je kvantifikována rovnicí (2.9). Pravidlo patřící likviditě 2. stupně zní, číselník se rovná jmenovateli v poměru 1: 1. Podnik pravidlo nesplnil ani v jednom roce, ale k této teoretické hodnotě se přiblížil ve dvou posledních sledovaných letech. Podnik splňující tuto podmínku je schopen uhradit své závazky, aniž by musel rozprodávat své zásoby.

**Běžná likvidita** či likvidita 3. stupně byla vypočítána pomocí vzorec (2.10). Doporučené hodnoty by měly dosahovat mezi 1,5 a 2,5. Překročení dolní hranice u této likvidity dosáhl podnik v roce 2018. Tedy 1,62 jednotkami oběžných aktiv kryl jednu jednotku svých krátkodobých závazků. Běžná likvidita je zpracována do grafu, viz Graf 3.2, zobrazuje běžnou likviditu za období 2016 - 2018 a hranice doporučené hodnoty.



Graf 3.2 Běžná likvidita v porovnání s doporučenými hranicemi

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

Ad 3) Pomocí ukazatelů aktivity se hodnotí schopnost podniku nejen využívat své investované finanční prostředky, ale také vázanost jednotlivých položek kapitálu. Vybrané ukazatele aktivity pro zhodnocení Remarkplast s.r.o. byly následující: obrat aktiv, relativní vázanost stálých aktiv, obrat dlouhodobého hmotného majetku, doba obratu zásob, rychlost obratu zásob, doba obratu pohledávek, počet obrátek pohledávek, doba obratu dluhů. Výpočet ukazatelů aktivity je vypracován, viz Příloha 7. Vývoj těchto ukazatelů je zobrazen v tabulce, viz Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Vývoj jednotlivých ukazatelů aktivity v čase

Ukazatele	Sledované období		
	2016	2017	2018
Obrat aktiv	0,99	1,63	2,01
Relativní vázanost stálých aktiv	0,59	0,13	0,09
Obrat dlouhodobého hmotného majetku	1,72	8,04	11,07
Doba obratu zásob (dny)	68,35	63,80	65,15
Rychlost obratu zásob	5,34	5,72	5,60
Doba obratu pohledávek (dny)	72,95	103,32	83,38
Počet obrátek pohledávek	5,00	3,53	4,38
Doba obratu dluhů	48,40	51,03	36,11

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

**Obrat aktiv** je vyjádřen rovnicí (2.11), také označován jako vázanost veškerého vloženého kapitálu. Vývoj tohoto ukazatele je ve sledovaném období stoupající, což odpovídá doporučenému průběhu.

Dalším ukazatelem je **relativní vázanost stálých aktiv**. Ukazatel je kvantifikovaný pomocí vztahu (2.12) a vypovídá o tom, jestli se podniku daří navyšovat tržby bez dodatečných investic do stálého majetku. Ukazatel dosahuje ve třech sledovaných letech klesající tendenci, splňuje tedy doporučený vývoj trendu.

**Obrat dlouhodobého hmotného majetku** je vyčíslen pomocí rovnice (2.13). Jde o hodnocení celkové produkční efektivnosti a síly využívání stálých aktiv. Tento ukazatel meziročně vykazuje růst. Jeho zvyšující se hodnota značí větší objem tržeb

vyprodukovaných z jedné jednotky dlouhodobého hmotného majetku než v předcházejícím roce.

**Ukazatel doba obratu zásob** je vyjádřen vztahem (2.14). Jeho výsledná hodnota je vyjádřena ve dnech. Oproti základnímu roku se v roce 2018 doba obratu zkrátila skoro o 3 dny, ale ve srovnání s předchozím rokem se doba obratu navýšila o 2 dny. Ukazatel by měl podle doporučeného průběhu klesat, což se úplně neděje. Absolutní hodnota ukazatele v roce 2018, po zaokrouhlení, dosahuje 66 dnů. Jelikož není vstupní materiál (SCRAP) plánovaným výrobním produktem, ale neshodným výrobkem (zmetkem) z výroby, tak se dosažená hodnota ukazatele nejeví tak nepřiměřeně vysoká.

Pro výpočet **ukazatele rychlosti obratu zásob** byl užit vztah (2.15). Ve sledovaném období se hodnota ukazatele nejprve navýšila a pak mezi roky 2017 a 2018 mírně poklesla. Pro podnik je příznivé, když se počet obrátek meziročně zvyšuje. K tomuto zanedbatelnému poklesu došlo z důvodu nárůstu obou poměřovaných složek (tržby, průměrné zásoby) v tomto ukazateli.

**Doba obratu pohledávek** je charakterizována pomocí vztahu (2.16). Ukazatel v podstatě ukazuje, jakou dobu trvá zaplacení podnikové faktury. Podnik si přeje, aby průběh tohoto ukazatele byl klesající, má pak rychlejší přístup k peněžním prostředkům, které může dále investovat. Podnik má nasmlouvané různé doby splatnosti s ohledem na to, do kterého odvětví dodává. Nejdelší doba splatnosti na fakturu je vystavena do automobilového průmyslu a to na 60 dní, ostatní splatnosti se pohybují okolo 30 dnů.

Pro kvantifikaci ukazatele **počtu obrátek pohledávek** byl použit vztah (2.17). V průběhu sledovaných let se počet obrátek snížil, ale v posledním sledovaném roce došlo k nárůstu obrátkovosti. Jelikož ukazatel vyjadřuje, jak rychle se pohledávky přeměňují na peněžní prostředky, je tento nárůst vítaný.

**Ukazatel doby obratu dluhů** je vyjádřen za pomoci vzorce (2.18). V roce 2018, po zaokrouhlení na celé nahoru, dosáhl ukazatel hodnoty 37 dnů. To tedy znamená, že v tomto roce podnik hradil své závazky průměrně za 37 dnů. Jestliže se však podíváme na dobu obratu pohledávek, tak zjistíme, že ve stejném roce jsou podniku uhrazeny jeho pohledávky za 84 dnů, což je hluboký nepoměr.

Ad 4) Za ukazatele produktivity byly vybrány následující ukazatele: tržby za zaměstnance, přidaná hodnota za zaměstnance a zisk na zaměstnance. Výpočet ukazatelů produktivity byl zpracován, viz Příloha 8. Vývoj těchto ukazatelů je zobrazen v tabulce, viz Tab. 3.5.

Tab. 3.5 Vývoj jednotlivých ukazatelů produktivity v čase

Ukazatele	Sledované období		
	2016	2017	2018
Tržby za zaměstnance	1672,43	2132,30	2481,19
Přidaná hodnota na zaměstnance	624,06	623,49	712,63
Zisk na zaměstnance	203,22	213,29	148,95

Zdroj: vlastní pracování dle účetních výkazů

Prvním ukazatelem hodnotícím produktivitu je **ukazatel tržby za zaměstnance**, který je vyjádřen vztahem (2.20). Tento ukazatel slouží jako zobrazení jeho vývoje. Ve sledovaných letech se ukazatel vyvíjel pozitivně. Hodnota tržeb připadající na jednoho zaměstnance je v roce 2018 v hodnotě 2481,14 tis. Kč, což je o 48 % více než v roce 2016, a to je velmi příznivé.

**Přidaná hodnota na zaměstnance** je vyjádřena rovnicí (2.21). V průběhu sledovaných let hodnota ukazatele mírně poklesla, a to v roce 2017, ale v roce 2018 již ukazatel dosáhl hodnoty 712,63 tis. Kč na jednoho zaměstnance. Ukazatel tedy oproti roku 2016 vzrostl o celých 14 % na jednoho zaměstnance. Rostoucí hodnota ukazatele je dobrá pro podnik.

Pro výpočet **zisku na zaměstnance** je využit vztah (2.22). Ukazatel v posledním roce vykázal vůči roku 2016 pokles o 27 %. Tento pokles je způsoben prudkým poklesem zisku, který ovlivnil výsledek tohoto ukazatele.

Ad 5) Pro zhodnocení zadluženosti byly vybrány tyto ukazatele: ukazatel věřitelského rizika, koeficient samofinancování a ukazatel úrokového krytí. Zadluženost vždy neznamena negativní skutečnost. Jde totiž o to, že podnik na svou činnost používá cizí zdroje. Výpočty jednotlivých ukazatelů zadluženosti jsou vypracovány, viz Příloha 9. Vývoj těchto ukazatelů zadluženosti je zpracován do tabulky, viz Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Vývoj jednotlivých ukazatelů zadluženosti v čase

Ukazatele	Sledované období		
	2016	2017	2018
Ukazatel věřitelského rizika	0,56	0,81	0,72
Koeficient samofinancování	0,44	0,19	0,28
Ukazatel úrokového krytí	17,45	17,90	10,79

Zdroj: vlastní pracování dle účetních výkazů

Pro výpočet **ukazatele věřitelského rizika** byl použit vztah (2.23). V průběhu sledovaného období z roku 2016 na rok 2017 ukazatel enormně narostl, vykazuje tedy negativní trend. Na opak tento ukazatel poklesl z roku 2017 na 2018, což je pozitivní a odpovídá doporučenému průběhu tohoto ukazatele.

**Koeficient samofinancování** byl vyčíslen pomocí rovnice (2.24). Jde o doplněk k ukazateli věřitelského rizika. Součet těchto ukazatelů by se měl rovnat jedné. Tato podmínka je splněna v celém sledovaném období.

**Ukazatel úrokového krytí** je kvantifikován vztahem (2.25). Jde o ukazatel, který stanovuje kolikrát je zisk podniku větší než úroky. Ve sledovaném období 2017-2018 vykázal pokles, což je opačný trend, než je doporučeno. V roce 2018 ukazatel vykazuje, že zisk je cca 11krát větší než nákladové úroky.

### 3.2.2 Hledisko inovací a učení

Podnik má v rámci holdingu Remarkplast Group a.s. vývojové oddělení, které neustále pracuje na zlepšování vlastností jeho finálních produktů a na vyvíjení nových produktů, ale inovace nejsou realizovány systematicky. Inovace, které jsou v podniku zaváděny, mají především charakter výrobních inovací. Podnik se snaží přenést svou inovační činnost za hranice svého oddělení, a to spoluprací s vysokou školou (VUT Brno).

Ke zvyšování odbornosti svých zaměstnanců přistupuje podnik jako k systémovému procesu. Management podniku si je vědom, že zvyšováním odbornosti svých zaměstnanců přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti celého podniku. Proto se je snaží motivovat a podporovat jejich angažovanost. Ke zvyšování a udržování znalostí jeho zaměstnanců používá kvalifikační matice, které jsou vypracovány pro každé oddělení a na každého pracovníka. Při porovnání požadavků na kvalifikaci pracovníka a dosažené skutečnosti, vznikají požadavky na školení pracovníků, které jsou následně plánovány a zaznamenány do ročního plánu školení.

Podnik hodnotí způsobilost svých zaměstnanců na základě tří vybraných kritérií, a to je vzdělání, odborné znalosti a rušnost a kvalita práce. Za každé kritérium může zaměstnanec získat max. 100 bodů, výsledná hodnota se počítá jako součet všech bodů získaných zaměstnancem a následně je dělena počtem kritérií. Vývoj ukazatele způsobilosti zaměstnanců za období 2016 až 2018 je uveden, viz Tab. 3.7. Ve sledovaném období ukazatel způsobilosti zaměstnanců vykazuje rostoucí trend.

Tab. 3.7 Způsobilost zaměstnanců

Ukazatel	Sledované období		
	2016	2017	2018
Způsobilost zaměstnanců vyjádřená v %	88	90	92

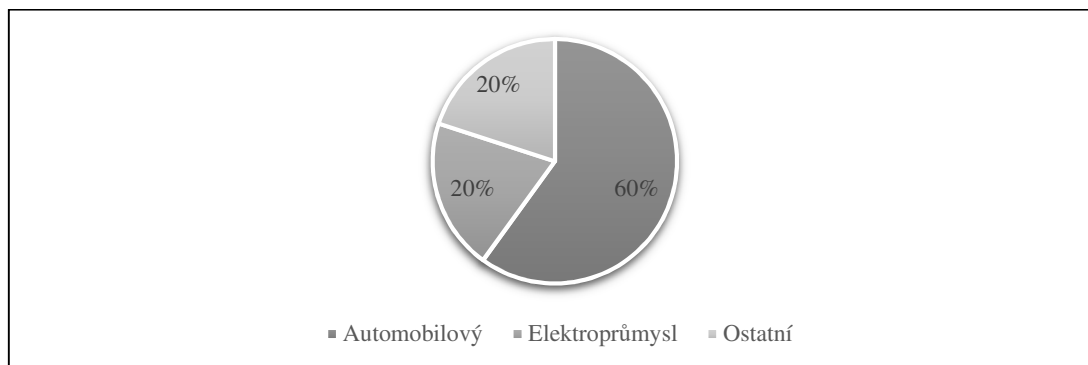
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat

### 3.2.3 Hledisko zaměření se na zákazníka

Hledisko je vyhodnoceno pomocí informací poskytnutých od konzultanta a prostudovaných dostupných dokumentů. Podnik dodává své výrobky do těchto zákaznických segmentů: automobilový, strojírenský, elektronický, spotřební



a plastikářský průmysl. Podíl na tržbách v rámci zákaznických segmentů je uveden, viz Graf 3.3.



Graf 3.3 Podíl na tržbách  
Zdroj. Vlastní zpracování dle informačního systému (KAPSY)

Z grafu vyplývá, že největší podíl ze zákaznických segmentů na tržbách má automobilový průmysl. Tento fakt značí, že pro podnik je tento klíčový segment velice důležitý. Zákazníci jsou zde zastoupeni výrobci plastových částí, které jsou dále montovány do výrobků pro automobilový průmysl. Technické vlastnosti materiálů musí být na vysoké úrovni a je zde i vysoký tlak na cenu. Další dodávky specifických materiálů jsou dodávány do elektrotechnického průmyslu, který je tvořen výrobci elektrozařízení, elektrosoučástek a také elektrotechnologií. Ve strojírenském průmyslu dochází k nahrazování kovových částí plastovými se stejnými nebo podobnými vlastnosti. Plast slouží jako výborné řešení (náhrada) pro některé mechanické součástky. Do plastikářského průmyslu jsou především dodávány recykláty, které slouží jako náhrada originálních granulátů.

Samozřejmě se podnik snaží oslovit nové zákazníky, což je pro něho zdlouhavý proces. Přírůstek nových zákazníků, kteří se stávají stálými, jsou v průměru dva zákazníci za rok. Styk se zákazníkem je v této branži především o osobním kontaktu manažera obchodu se zákazníkem. Ostatní metody, jako emaily či oslovující dopisy jsou v naprosté většině neúčinné. Slouží pouze ke sjednání schůzky. Jde tedy hlavně o komunikační schopnosti daného obchodníka přesvědčit zákazníka o produktu podniku. Velmi důležité je tzv. portfolio kontaktů v této branži.

Podnik vyhodnocuje také spokojenost zákazníků. Zákazníci vyhodnocují podnik podle následujících kritérií: systém kvality, dodací termíny a množství, kvalita, komunikace a spolupráce. Nejvíce negativně ovlivňuje výsledek skutečnost, že společnost není certifikována normou IATF 16949:2015. Spokojenost zákazníků ve sledovaném období 2017-2018 byla zpracována do tabulky, viz Tab. 3.8. Ukazatel

vykazuje mírný pokles, u tohoto ukazatele má podnik stanovenou cílovou hodnotu 90 %, která byla v obou sledovaných letech dodržena.

Tab. 3.8 Spokojenost zákazníků

Ukazatel	Sledované období	
	2017	2018
Spokojenost zákazníků v %	97	94

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.4 Hledisko interních procesů

Hledisko interních procesů bude posuzováno na základě informací poskytnutých od konzultanta podniku a také jako podklad slouží prostudovaný materiál z podniku. Ve skupině Remarkplast jsou implementovány všechny potřebné procesy pro zajištění spokojeného zákazníka. Své procesy tato skupina dělí takto:

**1. Řídící procesy.** Součástí řídicího procesu je strategie a řízení podniku a management měření a zlepšování. Strategie a řízení podniku představuje proces založený na dlouhodobém plánování záměrů. Slouží k přenášení požadavků vlastníků na management organizace, jejího uspořádání (organizační struktura), a na řízení lidí v celé struktuře organizace. Hlavními činnostmi jsou formulace strategie, plánování strategie za pomoci strategických cílů, realizace strategie a monitorování dosaženého stavu. Proces nazvaný Management měření a zlepšování slouží k monitorování stavu strategie a účinnosti jednotlivých procesů a kvality jejich výstupů.

**2. Hlavní procesy.** Do hlavních procesů patří management projektů, výroba a obchod. Management projektů je proces, který řídí realizaci projektů. Jednotlivé činnosti procesu slouží k návrhu produktu (regranulátu, compoundu, lepené těsnění) a výrobního procesu. Výroba realizuje produkty v požadovaném množství, kvalitě a čase. Obchod představuje realizaci obchodních případů. Jednotlivé činnosti procesu zajišťují poptávky, zdroje k realizaci produktů a služeb a dále nabídky a dodávky zákazníkům.

**3. Podpůrné procesy.** Jednotlivé procesy, které se řadí mezi podpůrné, jsou následující logistika, management kvality-OŘK, management technických zdrojů, finanční management, management lidských zdrojů. Logistika je proces zajišťující řízení a realizaci interní a externí dopravy s cílem splnění požadavků interních a externích zákazníků. Úkolem managementu kvality-OŘK je dohlížet na kvalitu produktů a služeb, na řešení interních a externích reklamací. Management technických zdrojů je procesem, který slouží k řízení technických zdrojů ve výrobních závodech. Jednotlivé činnosti zahrnují plánování a realizaci nákupu technologií, jejich kontrolu a různé stupně údržby

(denní, měsíční, roční, TPM atd.). Proces finančního managementu má za úkol komplexní řízení financí (získávání, plánování, finanční operace atd.). Další proces management lidských zdrojů slouží k zajišťování kompetentních lidí, tj. získávání a vzdělávání zaměstnanců.

Navržení klíčových ukazatelů výkonnosti je realizováno pro výrobní podnik, proto bude výroba blíže specifikována. Výroba realizuje výrobek za pomoci těchto procesů: lepení těsnění, třídění, drcení, míchaní, regranulaci, kompaundací a v jejich rámci probíhá proces kontroly.

Podnik se zabývá výrobou těsnění (lepením), jde o vedlejší výrobu. Dodavatel dodá pryžovou metráž. Na pracovištích je metráž nasekána na stanovenou délku a poté je slepena dle výkresové dokumentace a také podle specifických požadavků zákazníků. Takto vyrobená těsnění prochází výstupní kontrolou. Výrobky, které jsou vyhodnoceny jako neshodné či podezřelé, jsou neprodleně označeny a následuje fyzické oddělení od shodných výrobků. Výroba lepení těsnění je znázorněna, viz Obr. 3.1.



Obr. 3.1 znázornění výroby těsnění  
Zdroj: vlastní zpracování

Vstupním materiálem pro hlavní výrobu je odpad z výroby lisování plastových výlisků od zákazníků podniku nebo od dodavatelů, jedná se o tzv. SCRAP. Dalším vstupním materiálem může být přímo drť. Vstupní materiál se dováží od dodavatelů v zabalených klecích, aby nedošlo ke znečištění materiálu. Materiál musí projít vstupní kontrolou. V případě, že není materiál jednodruhový, tedy není přímo určený k drcení, je přesunut na pracoviště třídění a demontáže.

Zde je SCRAP na třídících linkách roztříděn pracovníky na základě katalogu výlisků (polymer, barva, pokovení) do předem připravených balení, které jsou označeny identifikačními štítky. Roztříděný materiál dále putuje na výrobní pracoviště k nožovým mlýnům, kde dochází k drcení. Po naplnění balení drtí dochází k uvolnění výroby. Pracovník tohoto pracoviště provede vizuální kontrolu vyrobené drti.

Jestliže drť (materiál) splňuje požadavky této kontroly, je považována za uvolněnou a může pokračovat do dalšího výrobního procesu. V opačném případě se výroba pozastaví a postupuje se podle daného kontrolního plánu. Dalším krokem kontroly drtě je její testování v laboratoři, zda splňuje požadavky na kvalitu zákazníků. Drť si podnik tedy může vyrobit sám, nebo jak již bylo uvedeno, jí může nakoupit

od svých dodavatelů. Je jí totiž zapotřebí jako vstupní materiál k regranulaci. Před regranulací prochází drť pracovištěm míchání, kde dochází k homogenizaci výrobní dávky-výrobní šarže.

Proces regranulace je v podstatě roztavení drtě, vytlačení do strun, zchlazení a následné nasekání na drobné granule. Při tomto procesu je možné materiál dočistit a dobarvit. Výroba je uskutečňována na re-granulačních linkách. Je zde převážně používán oktabin (papírová krabice) jako balící jednotka. Výroba regranulátu je prováděna na základě potvrzených objednávek. Plán výroby je sestavován na začátku týdne a průběžně, každý den, je aktualizován dle priorit.

Dalším výrobním procesem je compoundace, která je realizována na compoundačních linkách. Zde dochází ke smíchání originál materiálu s barvivem a přísadami, které zlepšují vlastnosti základního materiálu, a to podle přání zákazníka. Podnik také recompounduje. Je to proces podobný compoundaci, pouze základní materiál je zde nahrazen regranulátem.

### 3.2.5 Hledisko spokojenosti zaměstnanců

Podnik Remarkplast s.r.o. bude v rámci hlediska spokojenosti zaměstnanců hodnocen na základě dostupných interních dat. Podnik si zakládá na výrobě svých produktů s ohledem na bezpečnost práce a ochrany zdraví svých zaměstnanců. Výroba má některá pracoviště, na kterých je velké riziko hluku. Zaměstnanci jsou povinni si dělat bezpečnostní přestávky a nosit ochranné odpovídající pomůcky, například sluchátka a špunty do uší.

Podnik se o spokojenost svých zaměstnanců zajímá prostřednictvím svého personálního oddělení. Od roku 2018 personální oddělení realizuje dotazníkové šetření na zjištění spokojenosti zaměstnanců. Dotazníkového šetření z roku 2018 se zúčastnilo 133 respondentů. Cílem dotazníku bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s podnikem, řízením přímým nadřízeným, komunikací, vztahy na pracovišti, motivací a osobním rozvojem, kvalitou, pracovními podmínkami a také jestli uvažují o změně zaměstnání. Respondenti uvedli, že podnik se ubírá správnou cestou (80 %). Většina respondentů (80 %) zaškrtnula, že jim celkově způsob řízení vyhovuje. Na otázku, zda je celková interní komunikace dostatečná, nesouhlasně odpovědělo 51 %. Z celkového počtu respondentů uvedlo 74 %, že se v práci cítí dobře. Dobře svou motivaci v práci zhodnotilo 56 % respondentů. Celkovou kvalitu produktu podniku hodnotí zaměstnanci dobře (82 %). Při vyhodnocení otázky o změně zaměstnání bylo zjištěno, že většina zaměstnanců (52 %) chce dále pracovat v podniku.

V roce 2019 se podnik rozhodl k tomuto šetření připojit ještě dotazníkové šetření zaměřené na zaměstnanecké benefity. Personální oddělení výsledky těchto šetření vyhodnocuje a dále je zapracovává do harmonogramu komunikačních meetingů, které jsou naplánovány pro každé oddělení v průběhu celého roku. Podnik má v plánu dotazníková šetření opakovat každý rok a následně je pak v příštím roce vyhodnocovat. Jde o zjišťování toho, co se mu podařilo vyřešit nebo nového vytvořit a co ještě musí být dořešeno nebo naopak, čím se už nemusí zabývat. Tyto jednotlivé body z dotazníků budou konzultovaný přímo se zaměstnanci na komunikačním meetingu.

Podnik pořádá v průběhu roku pro své zaměstnance mnoho akcí, na kterých se zaměstnanci mohou sejit mimo pracovní prostředí. Jde o akce pro celý holding nebo jen o teambuilding jednotlivých oddělení.

Pro zhodnocení fluktuace zaměstnanců byl využit počet odchodů, který je zpracován v tabulce, viz Tab. 3.9. Znárožňuje celkový počet odchodů ve sledovaném období 2017-2019 a také je z ní rozpoznat kolik klíčových zaměstnanců z celkového počtu opustilo podnik.

Tab. 3.9 Počet ukončených pracovních poměrů

Ukazatel	2017		2018		2019	
	Celkem	klíč. zam.	celkem	klíč. zam.	celkem	klíč. zam.
Počet odchodů	51	0	44	0	65	0

Zdroj: vlastní zpracování, dle dostupných dokumentů

Tabulka jasně ukazuje, že klíčoví zaměstnanci neodcházel ani v jednom ze sledovaných let. Mezi klíčové zaměstnance podnik řadí důležité zaměstnance, za které se těžko shání náhrada, jejich know-how je pro podnik důležitý. Nejvíce odchodů zaměstnanců zaznamenal podnik v roce 2019 a to 65. Tyto ukončené pracovní poměry byly se zaměstnanci na dělnických profesích. Při hodnocení odchodů musí být brán v potaz stav nezaměstnanosti v těchto letech, který byl na velmi nízké úrovni.

### 3.2.6 Hledisko prostředí a společnosti

Hodnocení tohoto hlediska bude provedeno v rámci sledovaného období 2016 až 2018, a to na základě informací poskytnutých od konzultanta podniku a dostupných interních dokumentů. Na poli ochrany životního prostředí můžeme u této společnosti vyzdvihnout fakt, že vykupuje vadné plastové výrobky a jiný vyřazený materiál, který následně zpracovává.

Jak již bylo dříve zmíněno, podnik vyrábí tzv. regranuláty, které jsou stoprocentně vyráběny z odpadových plastů. Dále výroby re-compoundy do nich přidávají k primárnímu materiálu také určité procento recyklovaného materiálu.

Pod tímto recyklovaným materiálem nejsou míněny PET lahve, ale plastové komponenty z mnoha průmyslových odvětví. Jde například o plastové komponenty dodávané do automobilů či televizorů.

Všeobecně se podnik zabývá činnostmi, jako jsou: poradenství z hlediska odpadového hospodářství, vlastní dopravou a logistikou, zajišťuje vlastní obaly na neshodné díly, třídí, drtí, homogenizuje, regranuluje, compounduje.

Společnost je certifikována, a tudíž splňuje normu pro životní prostředí ISO 14001:2015.

Podnik sleduje aktuální legislativu vztahující se k životnímu prostředí a operativně jsou změny vyplývající z legislativy zapracovány do příslušné dokumentace a také do realizace procesů. Environmentální profil a míra zatížení životního prostředí jsou zpracovány do tabulky, viz Tab. 3.10.

*Tab. 3.10 Ukazatele hodnotící životní prostředí*

Ukazatele	Sledované období		
	2016	2017	2018
Environmentální profil	6,83	8,68	8,17
Míra zatížení	1,71	2,89	2,72

*Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat*

Ve sledovaném období se hodnoty environmentálního profilu a zatížení reálně postupně snižují. Zvýšení období 2017 je klamné, protože v tomto roce byla aplikovaná modifikovaná metodika hodnocení environmentálních aspektů, která obsahovala rozšíření stupnice, což vyvolalo zkreslení těchto ukazatelů a dále došlo k restrukturalizaci podniku a pozitivní aspekty přešly na nově vzniklé podniky. Míra zatížení se pohybuje v intervalu 1 až 3, což znamená mírné zatížení. Environmentální profil vykazuje klesající trend, což je požadovaným průběhem.

Co se týče společnosti, podnik pořádá řadu akcí, které jsou prospěšné pro okolí. Příkladem může být i pořádání dětského dne.

### 3.3 Vymezení kritických faktorů úspěchu

V rámci této kapitoly budou identifikovány kritické faktory úspěchu. Jsou velice důležitým krokem na cestě k definování klíčových ukazatelů výkonnosti. S ohledem na předchozí hodnocení podniku podle jednotlivých hledisek podle Parmenter (2015) budou popsány faktory, které jsou zvažovány za kritické faktory úspěchu. Z těchto faktorů budou vymezeny 6 až 8 kritických faktorů úspěchu. Při vymezení kritických faktorů úspěchů je vycházeno z dostupných interních dokumentů a z poskytnutých informací přiděleného konzultanta v podniku.

Identifikace kritických faktorů úspěchu v šesti hlediscích v podniku. Při hodnocení jednotlivých hledisek podniku bylo objeveno velké množství faktorů, které mohou být potenciálně kritickými pro podnik. Je důležité, aby z nich podnik vybral ty opravdu kritické. Soubor faktorů, které by mohly být pro podnik kritickými, byly rozděleny v rámci hodnocených hledisek.

Z hlediska finančních výsledků byly identifikovány dva možné faktory úspěchu, a to vzestupný trend tržeb, růst výnosů a rozšíření sortimentu produktů. Vzestupný trend tržeb je zvažován, protože nárůst tržeb přináší podniku příležitost se rozšiřovat, najímat nové lidi a investovat více do výzkumu a vývoje. Díky tomu se společnost stává více konkurenceschopnou. Dalším faktorem je růst výnosů a sortimentu produktů, který souvisí se získáváním nových zákazníků a dobývání nových trhů.

K hledisku inovací a učení byly přiřazeny tyto potenciální faktory úspěchu: vývoj nových materiálů a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Vývoj nových materiálů musí přesně odpovídat na přání a požadavky zákazníka. Tím firma zmenší riziko neprodejnosti výsledného materiálu. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je zásadní, protože podnik, který poskytuje svým zaměstnancům možnost se vzdělávat, plně využívá potenciál svých zaměstnanců.

Mezi zvažované faktory úspěchu v rámci hlediska zaměření na zákazníka patří výrobky přesně podle přání zákazníka, získání a udržení největších zákazníků, získání a udržení dlouhodobých (loajálních) zákazníků. Výrobky přesně podle přání zákazníka jsou založeny na faktu, že zákazníci mají individuální požadavky ohledně vlastností daných materiálů. Jestliže je podnik schopen plnit tyto požadavky, dochází většinou k navázání dlouhodobé spolupráce a získání pozitivních referencí. Získání a udržení největších zákazníků, tímto se myslí zákazníci, kteří jsou klíčoví a převážně z automobilového průmyslu. Tito zákazníci objednávají dodávky velkého objemu, které podniku přinášejí velké procento zisku. Získání a udržení dlouhodobých (loajálních) zákazníků je také považován za kritický faktor úspěchu, protože se jedná o důležitou skupinu zákazníků, kteří přinášejí pravidelné tržby.

Z hlediska interních procesů jsou zvažovány následující faktory úspěchu: zvyšování kvality výroby, dodávky bez vady, dodávky v plném rozsahu, výrobky s co nejnižší cenou a dodávky včas. Zvyšování kvality výroby je možným faktorem úspěchu, protože větší a stálá kvalita s sebou nese možnosti dodávat těm nejnáročnějším zákazníkům, kteří přinášejí větší zisky. Dodávky výrobků bez vady jsou pro podnik důležité, protože jsou znakem spolehlivosti. Podnikům označeným za spolehlivé je umožněno navazovat

dlouhodobější obchodní vztahy. Dodávky v plném rozsahu jsou vybrány za možný faktor úspěchu, protože když v dodávce nic nechybí, je podnik brán za důvěryhodný. To vede k dobrým referencím a případně k novým zákazníkům. Faktor výroby s co nejnižší cenou, tím se však nemyslí cena likvidační, je založen na faktu, že v odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, je velký tlak na cenu. Dodávky včas jsou postaveny na realizaci dodávek v požadovaném termínu. Kdyby se dodávka opozdila, mohlo by to pro zákazníka znamenat opoždění výroby a s tím spojené ztráty, a podnik by mohl utrpět ztrátu zákazníka.

Spokojenost zaměstnanců zahrnuje čtyři možné faktory úspěchu. Jedná se o získání a udržení kompetentních zaměstnanců, správná komunikace ze strany zaměstnavatele k zaměstnancům, spravedlivé odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Faktor získání a udržení kompetentních zaměstnanců vychází z následujícího předpokladu: jestliže podnik nemá správné lidi na správných místech, tak nemůže efektivně fungovat. Správná komunikace ze strany zaměstnavatele k zaměstnancům je zásadní. Zaměstnanci si musí být vědomi, kam podnik směřuje, aby se posláním podniku mohli ztotožnit. Podnik svých cílů nemůže dosáhnout bez účasti svých zaměstnanců. U spravedlivého odměňování je jedno, jestli jde o to finanční nebo nefinanční odměnu. Zaměstnanec, který je spravedlivě oceněn za svou práci, podává lepší výkony a je loajální k podniku. Vzdělávání zaměstnanců je v tomto hledisku zvažováno jako kritický faktor úspěchu z více důvodů. Hlavní důvod je však v tom, že podnik, který poskytuje zaměstnancům možnost vzdělávat se, je vnímán potenciálními zaměstnanci jako více perspektivní. Také v dnešním rychle měnícím se světě je potřeba mít schopné zaměstnance. Jestliže má zaměstnanec možnost vzdělávat se, je podniku více užitečný a také se prohlubuje jeho oddanost k danému podniku.

V rámci hlediska prostředí a společnosti jsou stanoveny možné kritické faktory recyklace materiálu a sponzoring. Recyklace materiálu byla navržena jako kritický faktor úspěchu ze dvou důvodů. Zaprvé díky recyklaci podnik podporuje životní prostředí a za druhé, díky této činnosti může poskytovat svým odběratelům nižší ceny. Použití recyklovaného materiálu je levnější než použití originálního materiálu. Prostřednictvím sponzoringu podnik podporuje společnost. Jde například o pořádání akcí, díky nimž vylepšuje svůj mediální obraz, což mu může přinést nové obchodní vztahy či kompetentní zaměstnance.



### 3.3.1 Výběr kritických faktorů úspěchu podle zjištěných vazeb

Zvažované kritické faktory úspěchu, které byly vymezeny v kapitole 3.3, byly zpracovány do matice. Ta určila, které z těchto faktorů dosáhly nejvíce vazeb, viz Příloha 10. Podle Parmenter (2015) jsou tyto vazby definovány vztahem: příčina - následek. Pro výběr faktorů z matice bylo použito pravidlo dle Parmenter (2015), že podnik by měl stanovit 5 až 8 kritických faktorů. Dle tohoto pravidla bylo vybráno 8 faktorů úspěchu s nejvyšším počtem vazeb. Pro vybrané faktory bylo provedeno mapování vztahu mezi zůstávajícími kritickými faktory, viz Příloha 11. Symbol šipky představuje vazbu faktorů k dalším faktorům. Následně byly vybrány a zaznamenány kritické faktory úspěchu, viz Tab. 3.11, a to s původním počtem vazeb, na jehož základě byly vybrány a také s novým počtem vazeb, které mají mezi sebou.

Tab. 3.11 Vybrané kritické faktory úspěchů

Kritické faktory úspěchu	počet vazeb (původní)	počet vazeb (nové)
Výrobky přesně podle přání zákazníka	25	6
Získání a udržení kompetentních zaměstnanců.	25	7
Získání a udržení největších zákazníků	24	6
Získání a udržení dlouhodobých (loajálních) zákazníků	23	6
Vzestupný trend tržeb	22	5
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	20	7
Zvyšování kvality výroby	16	4
Vývoj nových materiálů	16	5

Zdroj vlastní zpracování

Následně byly tyto faktory podrobeny kontrole podle šesti hledisek, viz Tab. 3.12. U každého stanoveného kritického faktoru úspěchu je položena otázka, zda má dopad na některé z uvedených hledisek. Podle Parmenter (2015) by kritický faktor měl zasahovat do více než jednoho hlediska. Tato podmínka je splněna u všech stanovených kritických faktorů.

Tab. 3.12 Kontrola kritických faktorů

Kritické faktory úspěchu	Hlediska					
	Finančních výsledků	Inovací a učení	Zaměření na zákazníka	Interních procesů	Spokojenosti zaměstnanců	Prostředí a společnost
Výrobky přesně podle přání zákazníka	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	Možný
Získání a udržení kompetentních zaměstnanců.	ANO	ANO	Možný	ANO	ANO	Možný
Získání a udržení největších zákazníků	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	Možný
Získání a udržení dlouhodobých (loajálních) zákazníků	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
Vzestupný trend tržeb	ANO	Možný	NE	Možný	Možný	Možný

Kritické faktory úspěchu	Hlediska					
	Finančních výsledků	Inovací a učení	Zaměření na zákazníka	Interních procesů	Spokojenosti zaměstnanců	Prostředí a společnost
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Možný	ANO	Možný	ANO	ANO	Možný
Zvyšování kvality výroby	Možný	ANO	Možný	ANO	Možný	Možný
Vývoj nových materiálů	Možný	ANO	ANO	ANO	NE	Možný

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.4 Selektce měřítek výkonnosti podle úrovní

Parmenter (2015) stanovuje ukazatele výkonnosti na základě čtyř úrovní. Jedná se o: úroveň týmu (úroveň 4), úroveň oddělení (úroveň 3), úroveň divize (úroveň 2), úroveň organizace (úroveň 1). Úrovně jsou učeny podle Parmenter (2015), viz Obr. 2.5. V podmínkách hodnoceného podniku lze vymezit pouze tři úrovně, jelikož se v podniku úroveň 2 nenachází. Ukazatele tedy budou stanovovány nejprve na úrovni týmu, pak na úrovni organizace a na konec na úrovni oddělení.

#### 3.4.1 Úroveň týmu

Je důležité rozpoznat jednotlivé týmy v podniku. Týmy lze rozpoznat na jednotlivých pracovištích. Pro vymezení výkonnostních měřítek na úrovni týmu bylo využito znalostí a informací z podnikového informačního systému (KAPSY).

Měřítko týkající se týmu jsou zpracována, viz Příloha 12. Z této skupiny byla vybrána měřítko, která byla identifikována jako KPI na úrovni týmu, viz Tab. 3.13. U těchto ukazatelů byla provedena kontrola, zda mají vazbu na klíčové faktory úspěchu, viz Příloha 13. Tato vazba byla potvrzena.

*Tab. 3.13 KPI na úrovni týmu*

Název KPI na úrovni týmu	Typ měřítka	Frekvence měření
Četnost poruch	KPI	Denně
Nekvalita třídění	KPI	Týdně
Množství vyrobeno granulát v kg	KPI	Měsíčně
Množství nekvalitní drtě	KPI	Týdně
Počet splených těsnění za den	KPI	Denně
Produktivita jednotlivých pracovišť	KPI	Denně

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.4.2 Úroveň organizace

Po vymezení výkonnostních měřítek na úrovni týmu došlo k identifikaci ukazatelů výkonnosti na úrovni organizace. Jedná se o ukazatele hodnotící organizaci jako celek. Tato měřítka jsou zpracována, viz Příloha 14. Ukazatele, které byly označeny za klíčové, byly zkoumány s ohledem na vazby s kritickými faktory úspěchu, viz Příloha 15. Takto zhodnocené ukazatele, které se prokázaly být KPI, byly zpracovány, viz Tab. 3.14.

Tab. 3.14 KPI na úrovni organizace

Název měřítka na úrovni organizace	Typ měřítka	Frekvence měření
Podíl zpožděných dodávek na celkovém počtu dodávek (z důvodu nevyrobení)	KPI	Týdně
Počet neshodných výrobků	KPI	Měsíčně

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4.3 Úroveň oddělení

Podnik realizuje činnosti, které jsou součástí sedmi oddělení – předvýroba, výroba, logistika, personalistika, zpracování plastového odpadu (Luká, Louny, Nový Jičín), které lze rozpoznat v organizační struktuře, viz Příloha 3. K těmto oddělením ještě využívá některých služeb, které poskytují oddělení nacházející se ve skupině Remarkplast. Ukazatele výkonnosti vztahující se k oddělením jsou zobrazeny, viz Příloha 16, jsou součástí úrovně organizace. K vybraným KPI na úrovni oddělení byly přiřazeny příslušná oddělení, viz Tab. 3.15.

Tab. 3.15 KPI na úrovni oddělení

Název měřítka na úrovni oddělení	Oddělení	Typ měřítka	Frekvence měření
Podíl zpožděných dodávek na celkovém počtu dodávek (z důvodu nevyrobení)	Výroba	KPI	Týdně
Počet neshodných výrobků	Výroba	KPI	Měsíčně

Zdroj: vlastní zpracování

## 3.5 Selekce vítězných klíčových ukazatelů

V průběhu identifikace výkonnostních ukazatelů byly vymezeny dvě skupiny klíčových ukazatelů, a to klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a klíčové ukazatele výsledku (KRI). V rámci všech úrovní bylo identifikováno osm klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), jsou to tyto:

- četnost poruch,
- nekvalita třídění,
- množství vyrobeného granulát v kg,

- množství nekvalitní drtě,
- počet slepených těsnění za den,
- produktivita jednotlivých pracovišť,
- podíl zpožděných dodávek na celkovém počtu dodávek (z důvodu nevyrobení),
- počet neshodných výrobků.

Selekce byla provedena s ohledem na vazby měřítek s kritickými faktory úspěchu. Dále byly ukazatele, které byly identifikovány jako KPI, podrobeny kontrole, zda splňují sedm charakteristik stanovených dle Parmenter (2015). Tato kontrola je zpracována, Příloha 17.

Klíčové ukazatele výsledku (KRI) byly identifikovány v rámci celého podniku. Jde o ukazatele finančního či nefinančního charakteru, jsou prezentovány na zasedáních rady, tvoří tzv. souhrn dosavadních úspěchů. Mají shrnout pokrok podniku v konkrétní oblasti. Jednotlivé ukazatele byly zpracovány, viz Tab. 3.16.

Tab. 3.16 Klíčové ukazatele výsledků (KRI)

Klíčové ukazatele výsledků (KRI)	Frekvence měření
Náklady na kg při třídění v jednotlivých provozovnách	Měsíčně
Náklady na kg při drcení v jednotlivých provozovnách	Měsíčně
Náklady na kg na reganulační proces	Dle zakázky
Náklady na kg přepravovaného množství	Měsíčně
Růst zisku	Ročně
Plnění ročního plánu školení	Ročně
Zatížení životního prostředí	Ročně
Spokojenost zákazníků	Měsíčně/Ročně
Spokojenost zaměstnanců	Ročně

Zdroj: vlastní zpracování

Celkový přehled ukazatelů výkonnosti byl vypracován, viz Příloha 18. K těmto měřítkům je přiřazen způsob výpočtu, odpovědná osoba a také doporučená hodnota.

## 4 Shrnutí, návrhy a doporučení

Součástí kapitoly je shrnutí zjištění ze zhodnocení finančních výsledků, spokojenosti zaměstnanců, inovací a učení, včetně zhodnocení zaměření podniku na zákazníka a vymezení interních procesů včetně popisu prostředí a společnosti. Následuje interpretace výsledků z výběru faktorů úspěchu podle zjištěných vazeb a provedené selekce měřítek výkonnosti na úrovni týmu, organizace a oddělení včetně stanovení frekvence měření.

### 4.1 Shrnutí

Navržení klíčových ukazatelů pro hodnocení výkonnosti bylo realizováno v podniku Remerkplast s. r. o., který se zabývá výrobou granulátů, reggranulátů, re-compoundů, compoundů a také výrobou těsnění. Byl aplikován modifikovaný přístup vítězných KPI dle Parmenter (2015).

Návrh klíčových ukazatelů byl založen na posloupnosti následujících kroků. Nejprve byla popsána skupina Remarkplast i s historickým vývojem, v rámci této skupiny byl vymezen podnik Remarkplast s.r.o. Následuje popsání vize, poslání, cíle a hodnoty podniku. Posláním tohoto podniku je vyrábět výrobky, které uspokojují potřeby a požadavky zákazníků v oblasti automobilového, elektronického, spotřebního průmyslu a ve strojírenství. Následně byl hodnocen současný přístup k hodnocení výkonnosti podniku. Bylo zjištěno, že přestože podnik používá v převážné většině ukazatele finanční, používá také i nefinanční ukazatele jako je například fluktuace zaměstnanců. Bylo zjištěno, že v současné době není v podniku popsán ucelený systém vykazování výsledků, který by měl jasné nastavená pravidla a odpovědnosti.

Dále byl podnik vyhodnocován v rámci šesti hledisek dle Parmenter (2015). Byl hodnocen z hlediska finančních výsledků, inovací a učení, zaměření na zákazníka, interních procesů, spokojenosti zaměstnanců, prostředí a společnosti.

Vyhodnocení finančních výsledků proběhlo na základě ukazatelů finanční analýzy. Konkrétněji za pomoci poměrových ukazatelů. Výsledky rentability podniku v roce 2018 nabývaly opačného trendu, než byl doporučován. Možným důvodem tohoto faktu je restrukturalizace podniku. Likvidita v podniku je na pováženou, pouze v ukazateli běžné likvidity je dodržena doporučená hodnota. Kromě doporučených hodnot mají ukazatele likvidity doporučený trend, ten je dodržen mimo okamžité likvidity. V rámci hodnocení ukazatelů aktivity se vyskytly dvě situace na pováženou. A to u doby obratu zásob a při porovnání doby obratu pohledávek a závazků. Zjištěná

doba obratu zásob v roce 2018 byla cca 66 dnů. Hlavní vstupní materiál (SCRAP) není plánovaným výrobním produktem. Je to neshodný výrobek z výroby a je nakupován v množství a v čase, kdy je vytvořen. S přihlédnutím na tato fakta se tato hodnota jeví racionální. Podnik své závazky hradí v průměru 37 dnů, ale pohledávky mu jsou placeny za 84 dnů. Tento jev je možným zdrojem problémů. Důvodem je, že na vystavených fakturách je doba splatnosti okolo 30 dní, ale faktury vystavené pro automobilový průmysl obsahují dobu splatnosti 60 dní. Při hodnocení ukazatelů zadluženosti a produktivity nebyl odhalen žádný závažný problém.

V rámci hlediska učení a inovací bylo zjištěno, že podnik nemá popsán ustálený postup při zavádění inovací do výroby. Podnik využívá služeb vývojového oddělení, které patří do stejného holdingu. Podnik také na vývoji spolupracuje s vysokou školou (VUT Brno). Bylo zjištěno, že způsobilost zaměstnanců se ve sledovaném období 2016-2018 zvýšila.

Zaměření se na zákazníka je důležitým hlediskem. Bylo zjištěno, že podnik dodává do více zákaznických segmentů, ale klíčovým segmentem je automobilový průmysl, který se podílí na tržbách z 60 %. Podnik toto hledisko hodnotí ukazatelem spokojenosti zákazníků, který v obou sledovaných letech dosáhl stanoveného cíle 90 %. Vyhodnocení spokojenosti zákazníků ukázalo, že podnik nejvíce v tomto hodnocení ztrácí body za to, že není certifikovaný podle normy IATF 16949:2015.

Při hodnocení hlediska interních procesů byly popsány procesy v rámci celého holdingu Remarkplast Group a.s. Tato skupina má implementovány všechny potřebné procesy pro zajištění spokojeného zákazníka. Z interních procesů byly blíže popsány procesy související s výrobou, a to z důvodu, že Remarkplast s.r.o. je výrobním podnikem.

Spokojenost zaměstnanců v podniku je sledována pomocí dotazníkového šetření. Výsledky tohoto šetření ukázaly, že zaměstnanci vnímají podnik v pozitivním světle. Cítí se dobře motivováni, ale ocenili by více benefitů a vzdělávání. Při vyhodnocování otázek na komunikaci se ukázalo, že se zaměstnanci cítí obecně málo informováni o změnách v podniku. Součástí hodnocení hlediska spokojenosti zaměstnanců byla popsána fluktuace zaměstnanců. Nejvíce odchodů zaměstnanců bylo zjištěno v roce 2019 a to konkrétně 65. Jednalo se o zaměstnance na dělnických pozicích.

Projevy hlediska prostředí a společnosti byly v podniku nalezeny. Podnik nakupuje zmetky (SCRAP) a ty recykluje, což pozitivně ovlivňuje životní prostředí. Míra

zatížení životního prostředí se reálně snižuje. Podnik aktivně sponzoruje akce v okolí a tím podporuje místní společnost (komunitu).

Na základě předchozího hodnocení byly vymezeny zvažované kritické faktory úspěchu. Z těch za pomoci kvantifikace vazeb mezi těmito faktory bylo vybráno sedm s největším počtem vazeb. Následovala kontrola vybraných kritických faktorů úspěchu. Musely splňovat, že ovlivňují více než jedno hledisko.

Kritické faktory úspěchu byly dále použity při stanovení měřítek výkonnosti, a to podle jednotlivých úrovní – týmu, organizace a oddělení. Při vymezování ukazatelů na úrovni týmu bylo důležité rozpoznat jednotlivé týmy. K určeným ukazatelům výkonnosti byla přiřazena frekvence jejich měření. U ukazatelů, které byly označeny za klíčové, byla provedena kontrola návaznosti na kritické faktory úspěchu. Klíčovost ukazatele byla potvrzena, pokud měl pět a více vazeb. Stejný postup byl opakován na určení klíčových ukazatelů na úrovni organizace. Pro definování ukazatelů na úrovni oddělení byly jednotlivé KPI, které byly určeny na úrovni organizace, přiřazeny k příslušným oddělením. Dále následoval výběr vítězných klíčových ukazatelů. Klíčových ukazatelů výkonnosti bylo vybráno sedm, všechny prošly kontrolou sedmi charakteristik KPI. Klíčových ukazatelů výsledků bylo vybráno devět.

## 4.2 Návrhy a doporučení

Na základě zhodnocení podniku Remarkplast s.r.o., jsou navrženy klíčové ukazatele, ze kterých je vytvořen registr klíčových ukazatelů. Dále je zformován návrh, jak provádět vykazování výkonnostních ukazatelů. Pro efektivnější řízení výkonnosti je zhotoven řídicí nástroj, a to pomocí softwaru MS Excel.

### 4.2.1 Vytvořený registr klíčových ukazatelů

Pro podnik Remarkplast s. r. o. byl vytvořen registr klíčových ukazatelů, viz Příloha 18, který obsahuje název měřítka, výpočet, odpovědnou osobu, způsob zobrazení a doporučenou hodnotu. Celkově bylo stanoveno šestnáct klíčových ukazatelů, sedm z nich bylo označeno za klíčové ukazatele výkonnosti, zbývajících devět bylo vyhodnoceno jako klíčové ukazatele výsledků. Byl vytvořen zkrácený registr výkonnostní ukazatelů, jehož součástí je název měřítka, výpočet, odpovědná osoba a doporučená hodnota, viz Tab. 4.1.

Tab. 4. 4.1 Zkrácený registr

Název měřítka výkonnosti	Výpočet Měřítka	Odpovědná osoba	Doporučená hodnota
Náklady na kg při třídění v jednotlivých provozovnách	Náklady/kg	Vedoucí daného provozu	Hodnota neuvedena na přání podniku. Trend klesající.
Náklady na kg při drcení v jednotlivých provozovnách	Náklady/kg	Vedoucí daného provozu	Hodnota neuvedena na přání podniku. Trend klesající.
Náklady na kg na regranulační proces	Náklady/kg	Vedoucí daného provozu	Hodnota neuvedena na přání podniku. Trend klesající.
Náklady na kg přepraveno množství	Náklady/kg	Vedoucí daného provozu	Hodnota neuvedena na přání podniku. Trend klesající.
Růst zisku	Zisk tohoto období – zisk předcházejícího	Výkonný ředitel	Trend rostoucí
Plnění ročního plánu školení	počet lidí na uskutečněných školení/počet lidí na plánovaných školeních *100	Vedoucí personálního oddělení	≥ 91
Zatížení životního prostředí	Dle metodiky podniku	Zmocněnec pro životní prostředí	≤8,5
Spokojenost zákazníků	Hodnoceno pomocí dat, které zasílá zákazník	Obchodní ředitel	≥ 90 %
Spokojenost zaměstnanců	Hodnoceno pomocí dotazníkového šetření, procentuální vyjádření	Vedoucí personálního oddělení	≥ 80 %
Četnost poruch	Počet poruch ve výrobě	Procesní inženýr	≤ 5 za měsíc
Nekvalita třídění	Je o počet lidských chyb, při procesu třídění	Mistr třídění	≤ 2 případů za měsíc
Množství vyrobeno granulát v kg	Množství granulátu, které bylo vyprodukováno za měsíc	Mistr výroby	Rostoucí trend, hodnota dle plánu zakázek
Množství nekvalitní drtě	Drt', která nesplnila požadavky na kvalitu vyjádřena / množství vyrobené drtě *100	Mistr výroby	Klesající trend, cca 0,05 % za týden.
Počet slepených těsnění za den	Počet správně slepených těsnění za jeden den	Mistr výroby	Rostoucí trend, Minimální hodnota dle plánu.
Produktivita jednotlivých pracovišť	Vstupy/výstupy	Finanční ředitel	Stabilní nebo rostoucí trend
Podíl zpožděných dodávek na celkovém počtu dodávek (z důvodu nevyrobení)	Počet zpožděných dodávek / celkový počet dodávek · 100	Vedoucí logistiky	Cílová hodnota 0 odchylka je povolena do 2% Trend klesající
Počet neshodných výrobků	Neshodné výrobky vyjádřené ppm. Počet kvalitních ·10 <sup>6</sup> / počtem vyrobených výrobků	Mistr jednotlivých výrob	≤200 ppm, klesající trend

Zdroj: vlastní zpracování

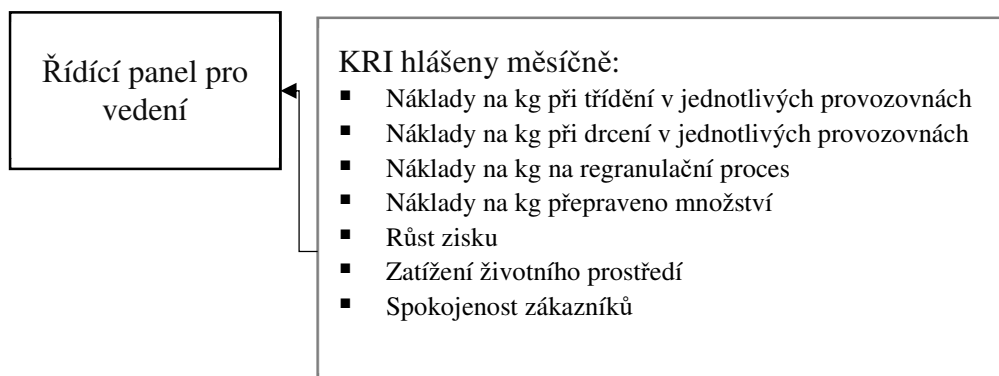
Podnik díky registru bude mít jasně stanoveno, co sleduje a zda dosahuje požadovaných hodnot. Navrhované ukazatele byly vytvořeny jen pro Remarkplast s.r.o. Návrh ukazatelů by však mohl být rozšířen v rámci celého holdingu Remarkplast Group a.s., což by umožňovalo získávat aktuální informace, které jsou důležitým podkladem pro řízení.



#### 4.2.2 Vytvoření struktury pro vykazování výsledků

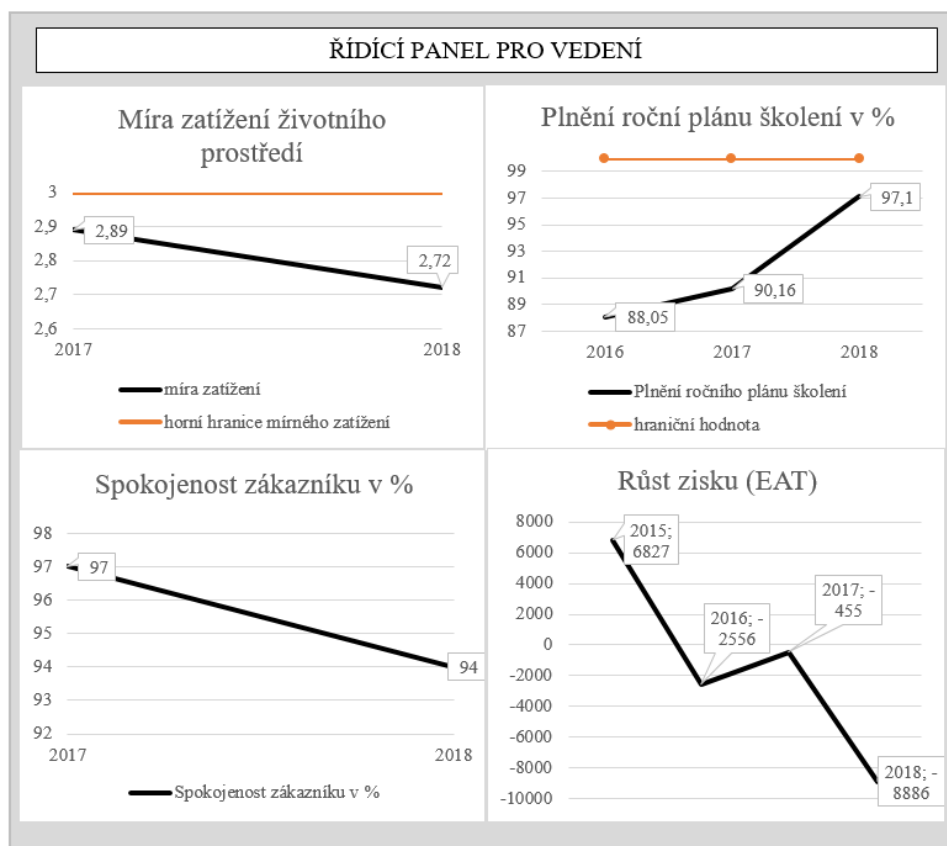
Podnik sleduje velké množství výkonnostních parametrů na úrovni oddělení a organizace, ale chybí jednoznačně stanovená a popsaná metodika sledování a vyhodnocování výkonnostních parametrů. Pro vykazování a vyhodnocování výsledků není potřeba zakoupit žádný speciální software. Podnik může využít možnosti programu MS Excel, který je přehledným uživatelsky nenáročným programem, poskytující možnost tvorby tabulek, výpočtu, grafu a dalších užitečných funkcí. Výsledky ukazatelů výkonnosti by měly být pravidelně projednávány na poradách vedení. Neplnění ukazatelů by mělo být řešeno formou nápravných opatření směřující ke zlepšování jednotlivých procesů organizace.

Je navržena struktura vykazování výsledků. První část je nazývána jako řídicí panel, který slouží k prezentaci výsledků pro vedení podniku. Obsah je znázorněn níže, viz Obr. 4.1.



*Obr. 4.1 Obsah řídicího panelu pro vedení  
Zdroj: vlastní zpracování*

Pro potřeby porad vedení podniku by mohl být vytvářen řídicí panel. Jde o jednostránkové zobrazení klíčových ukazatelů výsledků. Měly by být vybrány takové KRI, které v danou chvíli potřebuje vedení nejvíce vidět. Jak by tento řídicí panel mohl vypadat, je zobrazeno, viz Obr. 4.2. Ukazatele v řídicím panelu jsou vztaženy k ročnímu období.



Obr. 4.2 Řídící panel  
Zdroj: vlastní zpracování, dle interních dat

Druhá část obsahuje ukazatele KPI, RI a PI s jejich frekvencí měření, která je následující: KPI hlášeny denně, KPI hlášeny týdně, RI a PI hlášeny týdně, RI a PI hlášeny měsíčně.

Klíčové ukazatele výkonnosti hlášeny denně, by měly mít přesně stanovený čas, kdy bude jejich hodnota aktualizována, aby nedocházelo k nevyplnění denního stavu. Pro znázornění je navržena tabulka pro KPI hlášeno denně. Jako příklad byl vybrán počet poruch, viz Tab. 4.2.

Tab. 4.2 Návrh tabulky pro hlášení KPI denně

Počet poruch						
Pracoviště	Druh poruchy	Doba potřebná na opravu	Odpovědná osoba	Součet za 30 dní	Stav předchozího období	Trend s ohledem na předcházející období
Třídění						
Drcení						

Zdroj: vlastní zpracování

Pro týdenní a měsíční hlášení se doporučuje využít program MS Excel. Navržené ukazatele patřící do skupiny ukazatelů hlášených týdně nebo měsíčně jsou zahrnuty ve vytvořeném souboru výkonnostních ukazatelů.

#### 4.2.3 Vytvoření souboru výkonnostních ukazatelů

Byl vytvořen soubor výkonnostních ukazatelů, viz Příloha 19, který je zpracován v programu MS Excel. Soubor je složen z více listů, počet listů je ovlivněn počtem ukazatelů výkonnosti. První list slouží jako souhrnný přehled ukazatelů výkonnosti, které mají přiřazené číslo, oddělení a také požadovanou a aktuální hodnotu. Každá buňka obsahující aktuální hodnotu je podmíněně formátována, a to barvou zelenou (splněná požadovaná hodnota) nebo červenou (nesplněná požadovaná hodnota). Každý ukazatel má vlastní list, který obsahuje jméno odpovědné osoby, vývoj výsledných hodnot zobrazený jak číselně, tak grafem. Ukázka části jednoho z listů ve vytvořeném souboru výkonnostních ukazatelů je uvedena, viz Příloha 20. Pod grafem se nachází tabulka, která podle frekvence měření hodnotí, zda bylo cílové hodnoty dosaženo v daném časovém intervalu. Jestliže ukazatel nevykazuje cílovou (požadovanou) hodnotu, pak do tabulky musí odpovědný pracovník zaznamenat důvod tohoto nesplnění a návrh nápravného opatření. Tyto tabulky jsou uvedeny, viz Příloha 21.

## 5 Závěr

V současném světě si podniky velmi silně konkurují. Aby podnik v takovém prostředí obstál, musí být schopen správně zhodnotit svou výkonnost. Stále více se používají komplexní metody hodnocení výkonnosti podniku. Tyto metody nejsou založeny jen na ukazatelích finančního charakteru, ale zabývají se i nefinančními kritérii. Podnik využívající komplexní přístup k hodnocení výkonnosti, který je založen na klíčových ukazatelích, disponuje aktuálními informacemi nejen o své finanční stránce, ale také informacemi popisující další hlediska jeho činnosti.

Cílem práce bylo navržení klíčových ukazatelů výkonnosti ve výrobním podniku. Konkrétně se jednalo o podnik Remarkplast s.r.o. zabývající se výrobní činností, jejímž výsledkem je compound, re-compound, regranulát a nebo lepené těsnění.

Teoretická část se zabývala vymezením výkonnosti, jejích přístupů a také definováním pojmu podnik. Dále byl definován klíčový ukazatel a popsán přístup pro budování KPI podle D. Parmentera. Na závěr teoretické části byly stanoveny postupové kroky, které vedou k vytvoření KPI.

V praktické části byl nejprve představen holding Remarkplast Group a.s. a blíže byl popsán podnik Remarkplast s.r.o., na který byl použit přístup vítězných klíčových ukazatelů modifikovaný s ohledem na podmínky v podniku. Analýza výkonnosti podniku vycházela ze šesti hledisek: finančních výsledků, inovací a učení, zaměření na zákazníka, interních procesů, spokojenosti zaměstnanců, prostředí a společnosti. Následně byly stanoveny zvažované kritické faktory úspěchu. Tyto faktory byly zkoumány v matici podle jejich vazeb. Faktory s nejvyšším počtem vazeb byly vybrány za kritické faktory úspěchu. Dále byla provedena křížová kontrola, která zhodnotila, zda faktory ovlivňují alespoň dvě hlediska. Následně byly faktory využity při stanovení výkonnostních a výsledkových ukazatelů, a to na úrovni týmu, organizace a oddělení. Ze stanovených ukazatelů byly vybrány klíčové ukazatele výsledku a výkonnosti podniku. Klíčových ukazatelů výkonnosti bylo vybráno sedm, ty splňovaly sedm charakteristik. Klíčových ukazatelů výsledků bylo vybráno devět. Dále bylo provedeno shrnutí praktických kroků.. Následně byly stanoveny návrhy a doporučení. Byl vytvořen registr výkonnostních ukazatelů a řídicí panel pro potřeby porad vedení podniku. Řídicí panel slouží k zobrazení klíčových ukazatelů výsledků. Pro sledování výsledků ukazatelů bylo podniku navrženo používat program MS Excel, v němž byl vytvořen soubor výkonnostních ukazatelů podniku.

# Seznam použité literatury

## Odborná kniha

1. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upr. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
2. FIBÍROVÁ, Jana Libuše ŠOLJAKOVÁ, *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X
3. GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
4. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
5. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019. 208 s. ISBN 978-80-271-2034-5.
6. NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
7. PARMENTER, David. *Key performance indicator: developing, implementing, and using winning KPIs*. 3rd ed. New Jersey: Wiley-Blackwell, 2015. 448 p. ISBN 978-1-118-92510-2.
8. PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 4rd ed. New Jersey: Wiley, 2020. 384. s. ISBN 9781119620778.
9. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualiz. a dopl. vyd.. Praha: Linde, 2009. 331 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
10. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7
11. REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
12. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza*. 6. vyd. Praha: Grada, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.
13. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

14. WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnost: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
15. ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck. 2010.192 s. ISBN 978-80-7400-192-5.

#### **Interní materiály podniku**

16. Interní materiály Remarkplast s.r.o.
17. Výroční zpráva Remarkplast s.r.o. za rok 2016
18. Výroční zpráva Remarkplast s.r.o. za rok 2017
19. Výroční zpráva Remarkplast s.r.o. za rok 2018

#### **Elektronické dokumenty a ostatní**

20. BARR, Stacy. *A Definition of What a Performance: Measure Really Is*. [online]. 2012, [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.staceybarr.com/measure-up/a-definition-of-what-a-performance-measure-really-is/>
21. ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon občanský zákoník*. In: Sbírka zákonů. 2012, ročník 2012, částka 33, číslo 89. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
22. KEYTE, Clive. *Developing Meaningful Key Performance Indicators: A step by step guide* [online]. 3rd ed. Intrafocus, 2018 [cit. 2020-04-22]. ISBN 978-19448435-5. Dostupné z: <https://static.intrafocus.com/uploads/2018/05/How-to-Develop-Meaningful-Key-Performance-Indicators-V7-web.pdf>
23. *Remarkplast Group a.s.* [online]. 2017 [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: <http://www.remarkplast.cz/>

## Seznam zkratek

BSC	Balanced Scorecard
C	Aktiva
CFROI	Provozní návratnost investice
ČSJ	Česká společnost pro jakost
ČZ	Zisk po zdanění
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
EVA	Ekonomicky přidaná hodnota
FCF	Volné cash flow
HNA	Hodnota neodepisování aktiv
HPCF	Hrubý provozní cash-flow
IRR	Vnitřní výnosové procento
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KRI	Klíčové ukazatele výsledků
MVA	Tržní hodnota podniku.
N	Živostnost aktiv
NOPAT	Zisk z hlavní činnosti
PET	Polyethylentereftalát
PI	Ukazatele výkonnosti
PuMP	Proces měření výkonu
RI	Ukazatele výsledků
ROA	Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu
ROC	Nákladovost
ROCE	Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu
ROE	Ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Ukazatel rentability tržeb
SCRAP	Plastový odpad
SHI	Současné hrubé investice
T	Tržby
VK	Vlastní kapitál
WACC	Průměrných vážených nákladů

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27.4.2020

Terena Albrechtová  
jméno a příjmení studenta



## Seznam příloh

Příloha 1: Rozdíl mezi jednotlivými výkonnostními měřítky

Příloha 2: Určení počtu ukazatelů a kdy jsou měřeny

Příloha 4: Účetní výkazy za roky 2016, 2017 a 2018

Příloha 5: Výpočet ukazatelů rentability dle vzorců: (2.3), (2.4), (2.5), (2.6), (2.7)

Příloha 6: Výpočet ukazatelů likvidity dle vzorců: (2.8), (2.9), (2.10)

Příloha 7: Výpočet ukazatelů aktivity dle vzorců: (2.11), (2.12), (2.13), (2.14), (2.15), (2.16), (2.17), (2.18),

Příloha 8: Výpočet ukazatelů produktivity dle vzorců: (2.20), (2.21), (2.22),

Příloha 9: Výpočet ukazatelů zadluženosti dle vzorců: (2.23), (2.24), (2.25),

Příloha 10: Vztahy mezi faktory úspěchu

Příloha 11: Vztahy mezi faktory úspěchu

Příloha 12: Měřítko na úrovni týmu

Příloha 13: Identifikace vazby výkonnostních měřítek na úrovni týmu s klíčovými faktory úspěchu

Příloha 14: Měřítko na úrovni organizace

Příloha 15: Identifikace vazby výkonnostních měřítek na úrovni organizace s klíčovými faktory úspěchu

Příloha 16: Měřítko na úrovni oddělení

Příloha 17: Kontrola sedmi charakteristik KPI

Příloha 18: Seznam klíčových ukazatelů

Příloha 19: Soubor výkonnostních ukazatelů

Příloha 20: Ukázka jednoho z pracovaných listů v souboru výkonnostních ukazatelů

Příloha 21: Tabulky umístěné pod grafem na jednotlivých listech v souboru výkonnostních ukazatelů